Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 9170794
Centre d'intérêt: 130

Fortier, Claude.

Inventaire-pilote sur les structures et l'administration pédagogique des CEGEP / Claude Fortier. -- [Montréal] : Fédération des cégeps, 1970.
ii, 197 f. ; 28 cm.

Titre de la couv.: Les structures et l'administration pédagogique des CEGEP.

Vedette(s)-secondaire(s): Fédération des cégeps

Descripteur(s): Structure scolaire • Administration scolaire • Organisation administrative • Rapport d'enquête • Collégial (Ordre d'enseignement)

Cette étude avait pour but d'obtenir la perception des personnes impliquées dans l'administration pédagogique des cégeps quant à leurs fonctions et leur vécu. Pour ce faire, l'auteur a recueilli de l'information à l'aide d'un questionnaire auprès de 603 personnes impliquées dans l'administration pédagogique de 30 collèges du Québec. Le taux de réponse fut de 56 %. Le questionnaire comprenait des questions sur: 1. Les caractéristiques socio-économiques des répondants; 2. Les fonctions du répondant, son rôle actuel et celui qu'il croit devoir jouer dans la structure administrative; 3. Les principales sources de difficultés perçues dans l'administration pédagogique du collège; 4. La communication dans le collège; 5. La perception du répondant quant au pouvoir dans le collège. Suite à l'analyse des réponses au questionnaire, l'auteur propose quelques recommandations touchant chacun des sujets sondés.

Type de document:

1170794

Les structures et l'administration pédagogique des CEGEP

Un inventaire-pilote
réalisé par Claude Fortier

9170794

FEDERATION DES CEGEP

INVENTAIRE-PILOTE SUR LES STRUCTURES ET L'ADMINISTRATION PEDAGOGIQUE DES CEGEP

(DECEMBRE 1970)

CLAUDE FORTIER
CONSEILLER PEDAGOGIQUE

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS..... p. 1

PRESENTATION..... p. 2

INTRODUCTION..... p. 7

I Objectifs poursuivis..... p. 7

II Population étudiée..... p. 9

III Questionnaire..... p. 10

IV La cueillette de l'information..... p. 12

V Résultats..... p. 16

PARTIE I Caractéristiques socio-démographiques..... p. 17

A) Faits saillants..... p. 18

B) Commentaires..... p. 21

C) Tableaux..... p. 23

PARTIE II Fonctions actuelles..... p. 26

A) Faits saillants..... p. 27

B) Commentaires..... p. 33

C) Tableaux..... p. 42

PARTIE III Administration pédagogique..... p. 54

A) Faits saillants..... p. 55

B) Commentaires..... p. 63

C) Tableaux..... p. 68

PARTIE IV Communication..... p. 79

A) Faits saillants..... p. 80

B) Commentaires..... p. 84

C) Tableaux..... p. 87

PARTIE V Le pouvoir en pédagogie..... p. 93

A) Faits saillants..... p. 94

B) Commentaires..... p. 99

C) Tableaux..... p. 111

CONCLUSION..... p. 121

RECOMMANDATIONS..... p. 128

ANNEXE A: Les commentaires libres des répondants..... p. 134

ANNEXE B: La lettre de présentation de l'inventaire au directeur général..... p. 155

ANNEXE C: La lettre de présentation du conseiller pédagogique à la Fédération..... p. 158

ANNEXE D: La lettre de présentation de SORECOM (consultant)..... p. 160

ANNEXE E: La lettre du 1er rappel..... p. 163

ANNEXE F: La lettre du second rappel par l'intermédiaire du D.S.P.... p. 164

ANNEXE G: Le questionnaire..... p. 165

ANNEXE H: La liste des tableaux et leur correspondance au questionnaire. p. 193

AVANT-PROPOS

La Société de Recherches en Sciences du Comportement (SORECOM Inc.) a été appelé, comme consultant, à suivre les travaux de cet inventaire-pilote tant dans la préparation du questionnaire que dans son dépouillement. Cet organisme spécialisé en recherche garantissait la confidentialité de l'information recueillie auprès des répondants et le traitement professionnel des réponses, du moins en ce qui concerne les faits saillants mis en évidence dans ce rapport.

*
* *

PRESENTATION

Les CEGEP existent depuis trois ans et demi. Ils ont été voulus comme la réponse à de multiples préoccupations qui bouleversaient le monde de l'éducation. C'est ainsi qu'ils ont inscrit dans leurs objectifs la polyvalence, la promotion par matière, le mariage du général et du professionnel, l'attention au programme d'études personnel de l'étudiant, l'utilisation réfléchie des moyens techniques d'enseignement, l'évolution de la pédagogie au moyen de la recherche et de l'expérimentation, le développement de l'éducation aux adultes, la participation accrue des enseignants aux structures et aux mécanismes de décision tant au niveau provincial que local.

Ces intentions, nouvelles en bonne partie, ont entraîné des changements considérables sur l'allure des institutions en général et sur l'administration en particulier. D'une façon toute spéciale on a dû accroître considérablement le personnel de cadre préposé aux services pédagogiques.

Même si la plupart des collèges sont en période d'implantation et d'expansion, ils sentent de plus en plus le besoin de procéder à une prise de conscience systématique de leur situation, de leurs objectifs, de leur orientation et de leur développement. C'est dans ce contexte que l'évaluation des services pédagogiques prend une

importance toute première. Les structures de l'organisation de la vie pédagogique et leurs fonctionnements sont des conditionnements de premier ordre face aux préoccupations majeures qui ont nom "participation", "acte éducatif", "individualisation de l'apprentissage", etc. De plus les relations qui se sont développées depuis quelques années dans le milieu scolaire, incitent à repenser le rôle spécifique des composantes d'une institution d'éducation.

Pour ces différentes raisons nous croyons utile toute initiative susceptible de présenter des données qui peuvent servir de points de référence, dans la réflexion que plusieurs veulent entreprendre, pour évaluer leur institution.

Le rapport que nous vous présentons constitue un inventaire d'une situation telle que perçue et vécue par un peu plus de la moitié des personnes à qui nous avons expédié un questionnaire. Nous sommes bien conscients que si nous publions ses résultats, ils ne peuvent aucunement représenter de façon sûre et certaine la perception du grand nombre. De ce fait, notre travail constitue une étape préliminaire, on pourrait dire une étude-pilote susceptible de provoquer des recherches plus poussées sur l'une ou l'autre dimension qui vous est présentée. Au tout début du projet, nous avions retenu quatre (4) variables que nous voulions utiliser pour l'analyse des résultats. Ces variables étaient:

A) D'abord l'importance numérique de la population du CEGEP. C'est ainsi que nous avons appelé "petit" le CEGEP qui compte moins de 1000 étudiants; "moyen" celui qui en compte entre 1000 et 2000 et "gros" le CEGEP ayant au-delà de 2000 étudiants. Nous avions en tête l'hypothèse que la dimension du CEGEP influence son organisation, sa structure et son fonctionnement. Nous voulions vérifier s'il y a une différence marquée à vivre des fonctions semblables selon qu'il s'agit d'institution grosse, moyenne, petite. Nous avions évidemment en tête l'image facile de la grosse organisation bureaucratique, impersonnelle etc...

B) La région constituait notre deuxième variable. Nous avons délimité très grossièrement trois régions: Montréal Métropolitain avec treize collèges, Québec Métropolitain avec quatre et les treize autres CEGEP dans un seul bloc assez hétérogène il faut bien l'avouer. La préparation du colloque de février nous avait amenés à enregistrer trois tables rondes sur les principaux aspects de la vie collégiale: une à Montréal, une à Québec et l'autre à Rimouski. Nous avions cru vérifier alors une vague intuition voulant que l'atmosphère des collèges soit tributaire de la région économique, culturelle et sociale. Faute d'un échantillon suffisamment large et faute de critères, il nous paraissait hasardeux de découper davantage la province! Déjà, la région de Québec avec seule-

ment quatre collèges risquait de nous causer des problèmes d'interprétation.

C) Nous avions dans l'esprit que le fait d'enseigner devait avoir une influence importante sur la perception du milieu et sur les jugements que chacun formule à propos des divers aspects de l'inventaire. Nous avons donc choisi comme troisième variable le fait d'assumer ou non une partie d'enseignement dans l'exercice de ses fonctions. L'expérience du colloque nous avait appris le fossé qui semble séparer le corps professoral de l'administration. Nous voulions savoir la différence probable dans la perception des composantes de l'administration pédagogique.

D) Une dernière variable: le poste occupé dans l'organigramme. On se souviendra de la demande initiale des DSP en regard de l'étude sur l'administration pédagogique: il s'agissait de définir les fonctions, la responsabilité et les modes de participation à l'enseignement du personnel des services pédagogiques y compris les chefs de départements. La documentation reçue des collèges sur le sujet ne permettait pas de refléter un tableau significatif de la situation d'ensemble. Nous avons voulu utiliser le questionnaire pour combler des lacunes.

Etant donné le faible taux de réponses, nous avons dû nous limiter, dans le présent rapport, à l'utilisation d'une seule variable: la troisième. C'est pourquoi, seule cette variable est étudiée dans les tableaux de même que dans les faits saillants et les commentaires. Il faudrait noter toutefois que nous avons quand même fait faire les compilations en tenant compte de toutes ces variables. Ces compilations qui appellent plusieurs réserves sont toutefois disponibles pour les personnes d'entre vous qui seraient intéressées à poursuivre leurs réflexions ou à se mieux renseigner sur tel point particulier. Nous nous ferons un plaisir de fournir toutes les données possibles et les commentaires qui devront nécessairement les accompagner.

INTRODUCTION

I OBJECTIFS POURSUIVIS

Lors de leur session d'étude de juin 1969, les directeurs des services pédagogiques avaient consacré une journée à la réflexion sur l'administration pédagogique interne des CEGEP. Il s'agissait de définir les fonctions, la responsabilité et les modes de participation à l'enseignement des chefs de départements, des chefs de secteurs, des chefs de services, de l'adjoint au D.S.P. ainsi que du D.S.P.; il fallait aussi préciser le rôle et la responsabilité des comités et des commissions.

Devant l'impossibilité d'en arriver aussi rapidement à un consensus sur chacun des postes, l'Assemblée demandait à la Fédération de poursuivre les recherches.

Afin de remettre un document de travail significatif, nous avons convenu avec l'exécutif de la commission des D.S.P. de faire une enquête sur la situation vécue par les personnes impliquées, à différents titres, dans l'administration pédagogique des CEGEP. Nous avons inclus les chefs de département, non pour trancher le principe de leur "juridiction administrative", mais parce qu'ils constituent le lien essentiel avec la vie pédagogique quotidienne.

Le questionnaire n'avait pas d'autre prétention que d'obtenir la perception que chacun a développée de ses fonctions actuelles et des lacunes qu'il a identifiées, ainsi que l'expression de ses attentes et de ses souhaits. Il ne prétend donc pas décrire la situation objective mais plutôt la façon dont les personnes la voient, la vivent et la jugent.

En conséquence, cet inventaire servira de tranche à un document de travail destiné à faciliter la réflexion de toutes les personnes impliquées dans l'administration pédagogique des CEGEP, aussi bien les groupes homogènes se réunissant au sein de la Fédération que les équipes locales de la direction des services pédagogiques.

Nous mesurons la limite de ce questionnaire. Il a été construit à partir d'expériences personnelles forcément limitées et en tenant compte d'échos reçus d'autres personnes travaillant dans les CEGEP. De plus, pour respecter des contraintes suggérées par le temps, nous avons dû omettre une phase normalement indispensable pour un tel travail: le pré-test.

Néanmoins, nous croyons que le rapport fournit des indications susceptibles d'inciter à des études plus poussées sur certains points précis, notamment au niveau local où les "Services pédagogiques" pourraient tirer profit d'une réflexion adaptée au milieu et aux personnes en place. Nous nous plaisons à le considérer comme un modeste instrument qui pourrait avoir son utilité dans une démarche d'évaluation.

II POPULATION ETUDIE

La population dont nous voulions obtenir l'inventaire est la suivante:

Directeur général	30
D.S.P.	30
Adjoints	28
Directeur de l'Education permanente	26
Régistraire	25
Bibliothécaire	30
Coordonnateur de l'audio-visuel	25
CAPI	16
Directeur de la recherche et de l'expérimentation	3
Chef de secteur	33
Chef de département	357
	603

Cet échantillon était, comme on peut le voir, suffisamment exhaustif pour permettre un inventaire détaillé des différents paliers de la structure administrative interne des CEGEP compte tenu des postes importants dans cette structure.

III QUESTIONNAIRE

Le questionnaire comprenait les cinq blocs de questions suivants:

1) Caractéristiques socio-économiques des répondants
2) Fonctions actuelles
3) Administration pédagogique de votre collège
4) La communication dans les CEGEP
5) Le pouvoir en pédagogie

1) Caractéristiques socio-économiques des répondants (Q.1 à Q.12)

Ce bloc sert à "identifier" les répondants en ce qui touche l'âge, le sexe, l'état civil, le nombre d'enfants, la fréquentation scolaire des enfants et le travail de ceux-ci, la situation géographique du répondant (au CEGEP) ainsi que son bagage académique.

2) Vos fonctions actuelles (Q.13 à Q.26)

Ce bloc de questions identifie le titre du répondant ainsi que celui de son supérieur immédiat. Il fait aussi l'inventaire des activités et des responsabilités principales rattachées au poste du répondant telles que perçues par ce dernier. On trouve ensuite un ensemble de questions (Q.17 à Q.26) visant à faire définir par le répondant, son rôle actuel et à lui faire préciser le rôle qu'il croit "devoir" jouer dans la structure administrative.

3) L'administration pédagogique de votre collège (Q.27 à Q.38)

Cette partie vise à faire définir les principales sources de difficultés ou les principales lacunes de l'administration du CEGEP. Ces

difficultés sont, soit générales, soit liées à certains postes ou à la Commission pédagogique. Deuxièmement, ce bloc cherche à savoir si, pour le répondant, les rôles sont bien définis et bien situés dans l'organigramme. En dernier lieu le répondant est invité à dessiner l'organigramme actuel du CEGEP (perception de la structure) et un organigramme qu'il verrait comme idéal.

4) La communication dans le CEGEP (Q.39 à Q.45)

Cet ensemble de questions devait préciser le nombre de relations qui peuvent exister entre les différentes personnes et les différents secteurs de la population du CEGEP ainsi que la qualité de ces relations. En dernière analyse, ce bloc sert à caractériser le climat général qui règne dans le CEGEP, tel que perçu par les répondants. Cette partie du questionnaire touche aussi l'information qui circule ou qui devrait circuler au CEGEP.

5) Le pouvoir en pédagogie (Q.46 à Q.55)

Il s'agit de voir comment le répondant perçoit le pouvoir actuel dans le CEGEP et le pouvoir qui devrait exister; perception touchant autant les modalités du pouvoir (décentralisé ou non) que les détenteurs de celui-ci. Cet objectif est suivi d'une réflexion générale sur la structure et le fonctionnement de l'administration du CEGEP.

IV LA CUEILLETTE DE L'INFORMATION

La cueillette de l'information s'est faite par questionnaire postal; ce questionnaire était accompagné de:

1) La lettre de présentation du conseiller pédagogique de la Fédération
2) La lettre de présentation de Sorécom (consultant)
3) Le questionnaire (explicité plus haut)
4) Une enveloppe-réponse affranchie et pré-adressée au casier postal de Sorécom

Ce matériel a été expédié le 22 avril; les enveloppes adressées à chaque personne interviewée étaient regroupées par collège et expédiées au directeur général. Un premier rappel a été effectué auprès de 400 personnes le 8 mai; un deuxième et dernier rappel a été fait pour demander le retour des questionnaires au plus tard le 3 juin. A cause des difficultés du service des Postes, ce dernier rappel fut fait par l'entremise du D.S.P.

Le taux de réponse au questionnaire apparaît aux tableaux 1 et 2.

TABLEAU I

Nombre de questionnaires expédiés, retournés et taux de réponse par poste

POSTES	ENVOIS	RETOURS	% RETOURS
Directeur général	30	9	30%
D.S.P.	30	22	73%
Adjoints	28	23	82%
Directeur de l'éducation permanente	26	9	34%
Régistraire	25	15	60%
Bibliothécaire	30	21	70%
Coordonnateur de l'A.V.	25	11	44%
CAPI	16	12	75%
Directeur de la recherche et de l'expérimentation	3	4*	133%
Chef de secteur	33	23	69%
Chef de département	357	188	52%
Autres		4	
Sans identification		2	
TOTAL	603	343	56%

* Les listes d'expédition étaient constituées à partir de renseignements obtenus en octobre 1969. De plus le questionnaire demandait au répondant de s'identifier selon ses fonctions jugées principales au collège. Or on sait que certaines personnes cumulent deux fonctions. On peut expliquer ainsi que l'identification que le répondant faisait de ses fonctions principales pouvait ne pas correspondre à l'identification que nous avions faite.

TABLEAU 2

Taux de réponse par CEGEP

Nom du CEGEP	%
Ahuntsic (g)	57.7%
Bois-de-Boulogne (m)	58.8%
Chicoutimi (g)	40.0%
Dawson (m)	19.2%
Edouard-Montpetit (m)	47.8%
François-Xavier-Garneau (p)	46.1%
Gaspésie (p)	60.0%
Hull (p)	57.1%
Joliette (p)	35.3%
Jonquière (g)	63.3%
La Pocatière (p)	58.3%
Lévis-Lauzon (p)	45.4%
Limoilou (g)	53.8%
Lionel-Groulx (m)	60.0%
Maisonneuve (m)	40.0%
Rimouski (m)	50.0%
Rivière-du-Loup (p)	38.5%
Rosemont (m)	65.2%
Rouyn-Noranda (p)	75.0%
Sainte-Foy (g)	60.8%

TABLEAU 2 SUITE

Saint-Hyacinthe (m)	65.0%
Saint-Jean-sur-Richelieu (p)	64.3%
Saint-Laurent (m)	50.0%
Salaberry-de-Valleyfield (p)	69.2%
Shawinigan (m)	50.0%
Sherbrooke (g)	63.0%
Thetford (p)	73.3%
Trois-Rivières (g)	70.4%
Victoriaville (p)	78.6%
Vieux-Montréal (g)	60.0%

(g = gros) (m = moyen) (p = petit)

V RESULTATS

Les résultats de notre inventaire-pilote sont présentés de façon à respecter les cinq blocs.

1) Caractéristiques socio-économiques des répondants
2) Fonctions actuelles
3) Administration pédagogique de votre collège
4) La communication dans les CEGEP
5) Le pouvoir en pédagogie

A l'intérieur de ces grands blocs d'information, les tableaux présentent les réponses des enseignants (Groupe A) et des non-enseignants (Groupe B).*

* Il faut noter cependant que quatorze personnes (14) occupant un poste autre que celui de chef de département ou responsable de spécialité se retrouvent dans la catégorie des répondants qui disent faire de l'enseignement. D'autre part, 2 personnes identifiées comme chef de département et une personne comme responsable de spécialité sont comptées dans la catégorie des répondants qui déclarent ne pas faire d'enseignement.

PARTIE I CARACTERISTIQUES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES

A) Faits saillants

B) Commentaires

C) Tableaux

A) FAITS SAILLANTS

Tableau I: - Des 319 répondants, 91% sont des hommes et 9% des femmes; il y a parmi eux 195 enseignants* et 124 non-enseignants. 79% des répondants ont entre 25 et 44 ans.

- 71% des répondants sont mariés dont 13% n'ont pas d'enfants et 10% en ont 4 ou plus.

- L'ensemble des répondants se partage comme suit dans les trois régions: 40% de Montréal, 13% de Québec et 47% du reste de la province. Les "petits" CEGEP ont 38% des répondants, les "moyens" en ont 32% et les "gros" 30%. Ces deux distributions par rapport à la région et à la taille du CEGEP sont importantes pour ce qui est de l'orientation des conclusions à tirer des résultats dans leur ensemble.

---

* Tout au long de ce rapport on désignera par "enseignants" ceux dont les fonctions comprennent une part d'enseignement. Les "non-enseignants" identifient les répondants qui ne font aucun enseignement dans l'exercice de leurs fonctions. On se souviendra que le questionnaire était adressé au personnel de cadre des services pédagogiques et aux chefs de département, incluant dans cette dernière catégorie les responsables de spécialité (professionnelle).

- 72% des répondants enseignants ont plus de 5 ans d'expérience dans l'enseignement et 92% ont 16 ans et plus de scolarité. Le groupe des non-enseignants a plus d'expérience dans l'enseignement. C'est également le groupe qui a le plus fort pourcentage (17% vs 9%) de membres comptant 22 années de scolarité et plus.

En général on peut dire que le niveau des diplômes obtenus par les enseignants est légèrement inférieur à celui des non-enseignants. En effet on compte une plus forte proportion des maîtrises et de licences chez ces derniers. Par ailleurs la proportion d'enseignants ayant leur baccalauréat est supérieure à celle des non-enseignants (37% vs 27%).

Tableau I: (suite)

- Chez les enseignants 15% sont spécialisés en Lettres et 28% en Sciences alors que chez les non-enseignants on observe les pourcentages suivants: Pédagogie (17%), Philosophie (14%), et Sciences (13%).

Ajoutons ici qu'un pourcentage égal (66% vs 67%) des enseignants et des non-enseignants ont suivi des cours en pédagogie, alors que 25% des enseignants contre 42% des non-enseignants ont suivi des cours d'administration. Ces données n'apparaissent pas dans le tableau I.

B) COMMENTAIRES

Les caractéristiques des répondants n'ont été données ici que pour permettre une meilleure compréhension et interprétation des résultats obtenus. Il faut retenir un premier fait: le taux de ceux qui n'ont pas répondu au questionnaire expédié. Comme nous ne possédons pas de statistiques à jour sur les caractéristiques des enseignants et des non-enseignants des CEGEP, il devient difficile de pouvoir dire le degré de représentativité des répondants. Un relevé de ces caractéristiques fondamentales reste à faire.

Tableau I

Le tableau corrobore, pour aujourd'hui, une situation qui a généralement prévalu dans le monde de l'éducation. On accède à des fonctions administratives après une expérience d'enseignement.

Il faut évidemment tenir compte du fait que tous les répondants sont rattachés aux Services pédagogiques. Les offres d'emploi à des fonctions administratives au sein des Services pédagogiques comportent habituellement cette condition: expérience dans l'enseignement.

Il semble donc acquis dans les milieux de l'éducation que l'administrateur scolaire - du moins celui qui oeuvre dans les Services pédagogiques - ne saurait avoir uniquement une formation d'administrateur. Il lui faut de plus connaître personnellement la réalité que vivent les membres du corps professoral. C'est dire, en d'autres mots, la conviction des éducateurs qu'il existe une différence importante entre l'administration

d'un Service pédagogique et l'administration de tout autre service. Le fait que 42% seulement du personnel de cadre pédagogique a suivi des cours en administration nous semble confirmer la préférence qu'on donne à l'expérience d'enseignement sur la préparation en administration. Il faudrait toutefois vérifier cette hypothèse à la lumière des ressources disponibles au moment des engagements.

TABLEAU I

Distributions pourcentuelles des enseignants (Groupe A) et des non-enseignants (Groupe B) selon les variables socio-démographiques

	GROUPE A N = 195	GROUPE B N = 124	A + B N = 319
	%	%	%
Sexe			
Hommes	89	95	91
Femmes	11	4	9
Age			
- 25 ans	2	1	2
25-34	47	41	45
35-44	35	32	34
45-54	13	17	15
55-64	3	9	5
Etat civil			
Marié	69	73	71
Célibataire (laïc)	13	7	11
Célibataire (religieux)	15	19	17
Autre	2	0	1
Enfants			
Aucun	14	10	12
Un	18	15	17
Deux	17	15	17
Trois	11	23	16
Quatre et plus	10	10	10
Rejets	29	27	29
Région			
Montréal	38	44	40
Québec	11	15	13
Autre	51	41	47

TABLEAU I (suite)

	GROUPE A N = 195	GROUPE B N = 124	A+B N = 319
	%	%	%
Grosseur du CEGEP			
Petit (moins de 1000 étudiants)	40	36	38
Moyen (entre 1000 et 2000)	29	37	32
Gros (plus de 2000)	31	27	30
Expérience d'enseignement			
-5	28	23	26
5-10 ans	36	38	37
10 ans et plus	36	40	37
Etudes			
- 13 années	1	0	1
13 à 15	8	5	7
16 à 18	39	45	42
19 à 21	44	33	40
22 et plus	9	17	12
Dernier diplôme obtenu			
Baccalauréat et Brevet	37	27	33
Licence	20	29	23
Maîtrise	14	20	17
Diplôme technique	8	4	6
Doctorat	6	7	6
Agrégation	1	2	1
Autres	2	1	1
Inclassifiables	10	7	9
Sans réponse	3	4	3

TABLEAU 1 (suite 2)

	GROUPE A N = 195	GROUPE B N = 124	A + B N = 319
	%	%	%
Spécialité			
Sciences	28	13	22
Lettres	15	10	13
Pédagogie	6	17	10
Philosophie	6	14	10
Professionnel	11	7	9
Nursing	6	2	5
Histoire	3	6	4
Bibliothéconomie	2	5	3
Education physique	4	1	3
Administration	2	5	3
Sciences sociales	3	2	3
Théologie	1	4	2
Audio-visuel	1	2	1
Commerce	1	2	1
Psychologie	1	2	1
Génie	1	1	1
Autres	4	4	4
Inclassifiables	1	1	1
Sans réponse	4	3	3
Rejets	1	0	1

PARTIE 2 FONCTIONS ACTUELLES

A) Faits saillants

B) Commentaires

C) Tableaux

A) FAITS SAILLANTS

a) Les fonctions

Tableau II — La grande majorité des répondants enseignants (89%) sont Chefs de Département et la moitié des non-enseignants (50%) sont Adjoints au D.S.P. (18%), Chefs de secteur (16%) ou D.S.P. (16%).

Tableau III — Plus de la moitié des enseignants (52%) et des non-enseignants (68%) ont moins de 2 ans d'expérience dans le poste qu'ils occupent. Ce fait est facilement explicable quand on songe à la création relativement récente des CEGEP. Il faut souligner toutefois que 30% des enseignants ont entre 2 ans et 3 ans d'expérience au poste qu'ils occupent, alors que chez les non-enseignants 40% ont une année d'expérience à leur crédit.

Tableau IV — Nous remarquons que 67% des répondants non-enseignants ont un D.S.P. comme supérieur immédiat tandis que les enseignants ont soit un D.S.P. (35%), soit un chef de secteur (41%).

b) Activités, rôles et responsabilités

Tableau V

Plus du tiers (39%) des enseignants considèrent que leur principale activité en est une d'enseignement alors que 35% considèrent que leur principale activité en est une d'administration pédagogique. Les non-enseignants considèrent qu'ils font surtout de l'administration pédagogique (44%) ou de l'administration de service et d'équipement (20%) ou enfin de l'administration seule (15%).

Tableau VI

Selon 62% des enseignants et 35% des non-enseignants la responsabilité pédagogique constitue leur principal champ de responsabilité. La responsabilité administrative vient au second rang avec des pourcentages de 14% pour les enseignants et de 22% pour les non-enseignants.

Tableau VII

Les rôles que les répondants considèrent jouer varient selon qu'ils sont enseignants ou non-enseignants.

La majorité des enseignants dit jouer un rôle au niveau:

- de l'engagement des professeurs (90%)
- de l'élaboration du budget (86%)
- du contenu des cours (86%)
- des méthodes pédagogiques (82%)
- du contrôle de l'enseignement (72%)

D'autre part, une majorité des enseignants considèrent qu'ils devraient jouer un rôle au niveau:

- des méthodes pédagogiques (79%)
- du contenu des cours (78%)
- de l'engagement des professeurs (77%)
- de l'élaboration du budget (76%)
- du contrôle de l'enseignement (73%)

Nous remarquons que les rôles joués (perçus comme tels) et les rôles que devraient jouer les enseignants sont sensiblement les mêmes.

Pour les non-enseignants, les rôles jouées (perçus comme tels) sont surtout au niveau:

- du régime pédagogique (74%)
- de l'élaboration du budget (70%)
- de l'admission (67%)
- de l'information intérieure (65%)
- des programmes et du renvoi des étudiants (57%)

Nous remarquons qu'une forte proportion des non-enseignants (70%) comme des enseignants (86%) estiment jouer un rôle au niveau de l'élaboration du budget.

D'autre part, les non-enseignants estiment devoir jouer un rôle au niveau:

- du régime pédagogique (65%)
- de la commission pédagogique (64%)
- de l'information intérieure (56%)
- de l'élaboration du budget (55%)
- des méthodes pédagogiques (54%)

Encore là, plus de la moitié des enseignants et des non-enseignants estiment avoir un rôle à jouer au niveau de l'élaboration du budget (enseignants 76%, non-enseignants 55%) et des méthodes pédagogiques (enseignants 82%, non-enseignants 54%).

Tableau VIII Nous remarquons que 56% des enseignants et 61% des non-enseignants croient devoir remplir une fonction autant de pédagogue que d'administrateur. Par ailleurs, 54% des enseignants et des non-enseignants estiment remplir réellement cette double fonction.

Tableau IX On notera que plusieurs chefs de département (44%) voient leur rôle principal comme devant être celui d'un animateur, alors que selon 20% seulement l'animation constitue actuellement leur rôle principal.

D'autre part on peut remarquer les faits suivants:

1) Chez les enseignants

- 85% disent jouer un rôle de coordonnateur et 84% estiment devoir jouer ce rôle
- 22% seulement disent jouer un rôle de législateur et 23% estiment devoir jouer ce rôle.

2) Chez les non-enseignants

- 90% disent jouer un rôle de coordonnateur et 91% estiment devoir jouer ce rôle
- 23% disent jouer un rôle de porte-parole des professeurs et 13% seulement estiment devoir jouer ce rôle. On constate également que 49% de tous les répondants (43% des enseignants et 57% des non-enseignants) disent jouer un rôle de technicien en administration.

c) Nomination

Tableau X — Selon la majorité des non-enseignants (57%) le C.A. est responsable de leur nomination. Chez les enseignants, 40% déclarent que la nomination à leur poste s'est faite par le moyen des élections.

Tableau XI — L'initiation aux différents postes serait la responsabilité du D.S.P. pour environ le tiers des enseignants et des non-enseignants. Environ le quart des répondants des deux groupes déclarent qu'il ne s'est fait, dans leur cas, aucune initiation.

d) Le travail en comité

Tableau XII — La participation aux différents comités est plus forte chez les non-enseignants que chez les enseignants. En effet, 28% des enseignants et 54% des non-enseignants participent à plus de 3 comités.

Tableau XIII — Pour ce qui est des fonctions exercées dans ces comités, 49% des enseignants exercent 3 fonctions ou moins alors que 56% des non-enseignants exercent ce même nombre de fonctions.

B) COMMENTAIRES

Tableau V Nous notons que 35% des personnes qui font de l'enseignement placent "l'administration pédagogique" en tête des activités principales servant à définir leurs fonctions. Cette catégorie de répondants, on s'en souviendra, est composée presqu'exclusivement de chefs de département et de responsables de spécialité.

Pour avoir une idée plus précise de la dimension "administration" du poste de chef de département, on peut se référer au tableau VII où chaque répondant est invité à préciser ses rôles joués et les rôles qu'il devrait jouer en regard de quelques 32 item. On trouvera sans doute plus complet de comparer également les réponses obtenues aux tableaux VIII et IX.

Tableau VII On remarquera au tableau VII qu'un bon nombre de chefs de département désirent en général jouer plus de rôle qu'ils n'en jouent actuellement.

D'autre part au tableau suivant, selon 21%, la fonction principale exercée actuellement est celle d'administrateur alors que 7% seulement croient qu'elle devrait être la fonction principale. La variation des pourcentages se fait en faveur de la fonction de pédagogue.

Il faut, à notre avis, rapprocher ces résultats des discussions qu'on tient depuis longtemps sur la situation du chef de département comme ayant partie liée avec l'administration du collège, dans une certaine mesure, tout en demeurant membre du corps professoral et donc du syndicat.

Nous ne croyons pas que la majorité des chefs de départements actuels serait favorable à un engagement comme "cadre" au sein de l'organisation pédagogique. Ce qui serait évidemment à vérifier! Cette prise de position, si elle se confirmait explicitement, ne signifierait sans doute pas que les chefs de département, en général, refusent d'assumer des responsabilités d'ordre administratif. Le tableau VII tend à prouver le contraire pour une bonne proportion des répondants.

On pourrait étudier la possibilité de décharger le chef de département d'une partie de ses activités d'ordre administratif. On pense, ici, aux activités qui pourraient avantageusement être exécutées par un technicien de l'administration.

A ce propos, nous avons été surpris du grand nombre de répondants qui disent avoir exercé un rôle de technicien (administrateur) tant chez les personnes qui enseignent (43%) que chez les autres (57%).

Dans une perspective de rentabilité et de meilleure utilisation possible des ressources humaines et en tenant compte de la surcharge et du trop grand nombre de tâches administratives dont plusieurs répondants se plaignent (cf. tableau XXIV), nous croyons qu'on devrait sérieusement étudier la possibilité de créer un ou des postes de technicien de l'administration. Une personne occupant ce poste pourrait sans doute assumer plusieurs tâches en relation avec la planification, les budgets, l'équipement, les achats, etc., libérant d'autant les responsables de services. Ces derniers pourraient alors, sans impression de surcharge, s'adonner à l'essentiel de leurs fonctions en assumant ce que d'autres ne peuvent assumer et en se déchargeant du travail technique que d'autres peuvent accomplir.

D'autre part, le tableau VII comporte 32 item touchant l'administration du programme de l'étudiant, l'information, le budget, l'équipement, le contrôle de l'enseignement, l'évaluation des professeurs et du personnel de cadre.

Cette question visait à compléter la précédente au chapitre des descriptions de tâches des différents postes au sein de l'administration pédagogique. De plus, la formulation de la question cherchait à mesurer en gros, la satisfaction ou l'insatisfaction que rencontraient les personnes à remplir tel ou tel rôle dans l'exercice de leurs fonctions.

Pour 23 des 32 item suggérés, on obtient un plus fort pourcentage des répondants qui croient devoir jouer un rôle par rapport à ceux qui avouent exercer un rôle actuellement.

Les item qui manifestent le plus net malaise dans les aspirations des enseignants sont les suivants:

- L'engagement du personnel de cadre pédagogique
- Le congédiement du personnel de cadre pédagogique
- La relance (follow-up) des étudiants au plan pédagogique durant leur séjour dans le CEGEP
- Les abandons, les changements et les choix de cours.

On remarquera d'autre part que les chefs de département invoquent surtout la "surcharge du poste" comme la principale cause des difficultés reliées à ce poste (cf. Tableau XVII).

Cette constatation nous incite à suggérer de revoir les descriptions de tâches des chefs de département à la lumière de cette double indication: d'un côté le souhait d'une plus grande participation et d'une plus grande responsabilité; de l'autre, l'impression d'être surchargé! D'une façon particulière, on pourrait revoir les relations qui existent actuellement

au collège, entre les services de consultation (psychologues, conseillers d'orientation, conseillers pédagogiques) d'une part et les départements et les professeurs d'autre part.

La situation est inversée lorsqu'on analyse les réponses des cadres pédagogiques à cette même question. Pour 27 des 32 item, un plus fort pourcentage des non-enseignants avoue jouer actuellement un rôle en regard de ceux qui croient devoir en jouer un.

On notera particulièrement les rôles qui ont trait aux étudiants vg. choix de cours, admission, promotion, renvoi où les pourcentages sont parmi les plus élevés.

Si l'on compare les réponses des deux catégories de répondants, on est invité à étudier la possibilité de confier aux chefs de département ou aux départements (dans une autre structure on pourrait parler des modules, des sections) plus de responsabilités touchant le régime pédagogique individuel de l'étudiant. Ceci permettrait de dégager le personnel de cadre qui se dit surchargé.

Une constatation générale s'impose à propos de cette question. Il existe une différence appréciable dans le nombre "d'abstentions" entre la question de fait "jouez-vous un rôle" et la question de droit "devriez-vous jouer un rôle". Dans le premier cas (de fait), on enregistre une abstention venant entre 4 et 9% avec une moyenne de 5%. Dans le deuxième cas (de droit), le pourcentage oscille entre 17% et 22% avec une moyenne de 19%.

Il nous semble que cette "hésitation" confirme les difficultés reliées à l'administration pédagogique, les plus souvent mentionnées au tableau XIV

i.e. absence et/ou mauvaise définition des fonctions, surcharge de certains postes, mauvaise répartition des tâches et des responsabilités.

Nous croyons, à ce sujet, que la meilleure façon de corriger la situation est de bâtir des modèles locaux, en s'inspirant sans doute des exemples les plus courants, mais en cherchant à bien localiser la problématique pour procéder à des solutions qui soient en conformité avec la situation locale de fait, de circonstances, de personnes, de compétences. Ce serait tomber dans le "piège de la structure" que de viser à des descriptions de fonctions uniformes. Il nous semble que les relations doivent être plus organiques parce qu'elles ont plus de possibilité alors de s'adapter avec souplesse aux changements de plus en plus fréquents. Il est clair que cette souplesse ne doit pas être synonyme cependant de laisser aller, d'absence de coordination, d'ignorance de "juridiction".

La définition et la description des tâches nous semble s'adresser d'abord à ceux qui ont à entrer en relation avec les personnes concernées. Elle doit permettre aussi d'identifier la ou les personnes qui porte(nt) la responsabilité d'un domaine d'activité ou d'un projet. Elle ne doit pas cependant enrayer le dynamisme, l'initiative et la créativité. Il est certain qu'à ce propos, les relations des chefs de département avec le reste de l'administration pédagogique risquent de subir le contre-coup des négociations et de l'état d'esprit que celles-ci peuvent engendrer.

Tableau XI_ Nous remarquons que 24% des répondants enseignants et non-enseignants disent ne recevoir aucune initiation à leur poste et à leurs fonctions. De plus, la diversité des autres services d'initiation nous donne à penser que plusieurs collèges ne se sont pas donné des mécanismes cohérents et efficaces "d'encadrement" et de support de ses professionnels. On imagine volontiers la perte de temps et d'énergie qu'une telle situation peut entraîner; on peut aussi soupçonner le malaise que plusieurs doivent ressentir à devoir se définir et se situer.

Nous sommes portés à voir un indice de ce malaise dans le désir assez généralisé des différents professionnels à vouloir se constituer en groupe au sein de la Fédération ou ailleurs. Ces groupes ont d'ailleurs la tendance très nette à se questionner d'abord et avant tout sur la définition du poste, sa situation dans l'organigramme, la description des tâches inhérentes.

Bien sûr, cette motivation n'exclut pas, par ailleurs, la nécessité professionnelle d'échanger et de collaborer entre personnes occupant des fonctions semblables.

Il faut donc inventer des mécanismes permettant au collège d'intégrer le plus rapidement et le plus efficacement possible le personnel nouvellement à son emploi. Le guide du personnel nous semble constituer un bon exemple de ces mécanismes. On le retrouve très généralement utilisé dans les collèges américains, de plus en plus dans les collèges canadiens; là où il n'existe pas, nous répond-on, on est à le préparer.

Plusieurs CEGEP s'engagent dans cette voie. La rédaction d'un tel guide force le collège à reviser périodiquement ses règles et procédures, ses caractéristiques propres et la distribution cohérente du travail et des responsabilités en regard des objectifs que le collège se voit contraint de préciser.*

Le fonctionnement périodique (vg. une fois par semaine) d'une régie pédagogique à laquelle sont ou ne sont pas associés les chefs de département pourrait aider grandement à intégrer le personnel de cadre nouveau et à assurer une coordination au fur et à mesure qu'elle s'impose, des divers postes, des divers services, des divers projets.

Le tableau VII nous laisse voir que cette régie existe d'ailleurs assez généralement.

Le tableau XXIV indique la "surcharge du poste" comme principale source d'insatisfaction dans l'exercice des fonctions. Nul doute qu'un guide du personnel, repris à chaque année, permettrait aux services pédagogiques d'évaluer d'une façon plus serrée la tâche exigée de chacun des membres. Sans une description sur papier, on risque de distribuer de nouvelles tâches, de nouvelles responsabilités très allègrement!... Un comité de régie pédagogique qui préparerait sérieusement un tel guide pourrait corriger les déviations à leur naissance...

Tableaux XII et XIII Chacun a pu entendre plusieurs commentaires sur un style de travail très

---

* Le Secrétariat de la Fédération peut mettre à la disposition des collège qui en sentiraient le besoin, toute la documentation reçue des collèges américains et de quelques CEGEP sur cette question. Il existe même un "guide de rédaction" tiré de l'analyse des "faculty handbooks" des collèges américains.

utilisé en éducation: le travail en comité.

L'enquête ne nous permet pas de faire des comparaisons avec les postes analogues aux autres niveaux de l'éducation ni avec les fonctions analogues aux Etats-Unis et dans les autres provinces canadiennes. Nous savons déjà que les collèges américains utilisent abondamment ce style de travail: les très nombreux comités dont font état les documents reçus des collèges américains confirment les commentaires que faisaient le Père Arguin dans son document intitulé "L'organisation pédagogique des collèges communautaires américains". (Juin 1969).

Nous voulons souligner un seul point. Ce sont les D.S.P. qui se disent les plus souvent engagés dans les rencontres de comités. 18 sur 22 déclarent participer à cinq (5) comités et plus.

Bien sûr, la position du D.S.P. l'incite à s'intéresser à tous les aspects de la vie pédagogique. La loi des CEGEP, les statuts d'organismes (v.g. la Fédération), les mécanismes de travail en vigueur à la DIGEC l'embrigadent d'office.

Il faudrait certes dépasser le strict nombre des comités pour analyser le temps que chacun requiert. Cependant, à la lumière du tableau XVII qui indique la "surcharge" comme la première cause des difficultés reliées au poste de D.S.P. (selon 19% des répondants), il y aurait lieu que chaque D.S.P. étudie avec son équipe ou la régie pédagogique, l'utilité de restreindre sa participation aux différents comités en déléguant un collaborateur lorsque la chose est possible. Cette pratique suppose évidem-

ment une décentralisation au sein des services pédagogiques et un travail d'équipe assidu.

Est-il besoin d'ajouter ici que devant les exigences accrues du travail en comité, il pourrait être avantageux qu'un entraînement plus systématique soit donné à cet effet.

TABLEAU 11

Distributions pourcentuelles des groupes A et B, selon le poste principal

Poste principal	Groupe		
	A n=195	B n=124	A et B n=319
	%	%	%
Chef de département	89	2	55
Adjoint au DSP	1	18	7
Chef de secteur	2	16	7
DSP	1	16	7
Directeur de bibliothèque	0	10	4
Coordonnateur (API)	0	10	4
Registraire	0	7	3
Coordonnateur (audio-visuel)	2	4	3
Coordonnateur (éduc. permanente)	1	6	3
D.G.	0	6	3
Responsable de spécialité	3	1	3
Coordonnateur (recherche, et expérimentation.	1	2	1
Autre	1	2	1

TABLEAU III

Distributions pourcentuelles des groupes A et B, selon l'expérience dans le poste

Années d'expérience	Groupe		
	A n=195	B n=124	A et B n=319
	%	%	%
- 1 année	24	28	26
+ 1 année	28	40	33
2 années	30	17	25
3 années	6	6	6
4 années	4	2	3
5 années	2	0	1
6 années	2	2	2
7 années	1	1	1
8 années	1	0	1
9 années et plus	3	4	3

TABLEAU IV

Distributions pourcentuelles des groupes A et B, selon le poste du supérieur immédiat

Poste du supérieur	Groupe		
	A n=195	B n=124	A et B n=319
	%	%	%
DSP	37	67	49
Chef de secteur	41	0	25
Adjoint au DSP	17	7	13
D.G.	2	19	9
C.A.	0	2	1
Autres	3	4	3

TABLEAU V

Distributions pourcentuelles des groupes A et B, selon les activités principales

Activité	1er choix			2e choix			3e choix		
	A n=195	B n=124	A et B n=319	A n=195	B n=124	A et B n=319	A n=195	B n=124	A et B n=319
Administration pédagogique	35	44	39	39	24	33	30	22	27
Activité pédagogique	39	7	27	15	2	10	13	- 1	9
Adm. de service et d'équipement	4	20	10	9	24	15	9	-18	13
Administration	7	15	10	12	16	14	13	20	15
Adm. du personnel	4	3	4	8	11	9	4	8	6
Comités-réunions	5	0	3	5	4	4	11	- 6	9
Assistance aux étudiants	0	7	3	1	8	3	3	6	4
Relations avec l'extérieur	2	1	1	4	3	4	4	7	5
Autre	1	0	1	0	0	0	1	2	1
Sans réponse	3	3	3	7	7	7	12	11	12

TABLEAU VI

Distributions pourcentuelles des groupes A et B, selon les champs de responsabilité

Responsabilité	1er choix			2e choix		
	A n=195 %	B n=124 %	A et B n=319 %	A n=195 %	B n=124 %	A et B n=319 %
Pédagogique	62	35	52	35	20	30
Administrative	14	22	17	24	22	23
De services auxiliaires à l'enseignement	5	18	10	13	20	16
Du personnel	9	7	8	6	9	7
De services aux étudiants	1	6	3	3	9	5
Des contacts avec l'extérieur	0	4	2	2	2	2
Autres	1	2	1	1	2	1
Sans réponse	8	6	7	15	16	15

TABLEAU VII

Pourcentages des répondants qui dans les groupes A et B ont mentionné jouer ou devoir jouer les rôles suivants dans l'exercice de leurs fonctions

Rôle	Joue			Devrait jouer		
	A n=195	B n=124	A et B n=319	A n=195	B n=124	A et B n=319
	%	%	%	%	%	%
Choix de cours	25	55	37	41	36	39
Admission	45	67	53	60	48	55
Renvoi des étudiants	37	57	45	55	42	50
Promotion	45	54	49	59	37	51
Equivalence	56	50	53	69	35	56
Exemption de cours	44	47	45	62	36	52
Abandon/changement de cours	22	44	31	42	30	37
Relance (follow-up)	25	34	29	53	35	46
Information (intérieure)	49	65	55	56	56	56
" (extérieure)	34	54	42	41	50	45
Budget (élaboration)	86	70	80	76	55	68
" (adm. et contrôle)	59	53	57	64	43	56
Equipement (contrôle)	61	27	47	57	23	44
" (achat)	70	42	60	70	32	55
Absences des professeurs	40	42	40	11	12	11
Fonctionnement des dépt.	60	44	54	60	34	50
Horaire (fabrication)	52	56	54	59	36	50
Locaux (attribution)	39	44	41	49	33	43
Bulletins et dossiers scol.	17	38	25	26	28	27
Régie pédagogique	56	74	63	66	65	66
Commission pédagogique	57	58	58	64	64	64
Services (Educ. permanente)	17	34	24	34	32	34
Programmes	50	57	53	65	46	57
Méthodes pédagogiques	82	52	71	79	54	70
Contenu de cours	86	36	67	78	35	61
Evaluation (professeurs)	71	52	64	72	41	60
" (chefs de départ.)	11	47	25	20	37	26
Engagement (professeurs)	90	55	76	77	39	62
Congédiement "	67	54	62	67	40	57
Contrôle de l'enseignement	72	45	62	73	37	59
Engagement (cadres)	27	40	32	53	42	49
Congédiement "	19	35	25	47	38	44

TABLEAU VIII

N.B. Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon les fonctions exercées et selon la fonction principale qui devrait être exercée

Fonction principale	Exercée			Devrait être exercée		
	A n=195	B n=124	A et B n=319	A n=195	B n=124	A et B n=319
	%	%	%	%	%	%
d'administrateur	21	36	27	7	25	14
de pédagogue	19	7	14	35	9	25
Egalement de l'un et de l'autre	54	54	54	56	61	58
Ni de l'un ni de l'autre	2	1	2	0	2	1
Ne sais pas	2	1	1	0	0	0
Sans réponse	3	2	3	2	2	2

TABLEAU IX

Pourcentages des groupes A et B selon les rôles qui jouent et/ou qui devraient jouer dans l'exercice des fonctions et distributions pourcentuelles selon le rôle principal exercé et/ou le rôle principal qui devrait être exercé

Rôle	Joue			Devrait jouer			Rôle principal exercé			Rôle principal qui devrait être exercé		
	A n=195	B n=124	A et B n=319	A n=195	B n=124	A et B n=319	A n=195	B n=124	A et B n=319	A n=195	B n=124	A et B n=319
Coordonnateur	85	90	87	84	91	87	33	38	35	30	42	35
Planificateur	82	86	83	81	85	82	15	25	19	11	18	13
Animateur	88	72	82	93	79	88	20	9	16	44	14	33
Conseiller	84	80	82	85	69	79	5	6	5	4	4	4
Agent d'information	77	72	75	61	52	57	5	2	4	0	1	1
Porte parole professeur	84	23	61	84	13	56	5	0	3	2	0	1
Agent de contrôle	62	62	62	52	42	48	2	2	2	0	2	1
Porte parole administrateur	57	68	61	51	52	51	3	0	2	0	1	1
Technicien	43	57	49	26	36	30	2	2	2	1	2	1
Législateur	22	47	31	23	35	27	0	0	0	0	2	1
Inclassifiable	7	7	7				7	7	7	4	8	5
Sans réponse	4						4	9	6	4	6	4

TABLEAU X

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la personne responsable des nominations aux différents postes

Responsable	Groupe		
	A n=195 %	B n=124 %	A+B n=319 %
C.A.	24	57	37
Elections	40	1	25
DSP	11	15	12
DG	7	15	10
Commission pédagogique	13	5	10
Les professeurs et le département	5	1	3
Autre	0	2	1
Sans réponse	1	3	2

TABLEAU XI

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la personne responsable de l'initiation aux différents postes

Responsable	Groupe		
	A n=195	B n=124	A+B n=319
	%	%	%
DSP	28	34	30
Documentation du Collège	11	14	13
DG	9	14	11
Adjoint au DSP	6	2	4
Secrétaire Général	4	2	3
C.A.	1	6	3
Autre	10	2	7
Inclassifiable	5	2	3
Aucune initiation	26	22	24
Sans réponse	1	2	1

TABLEAU XII

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon le nombre de comités auxquels ils participent

Nombre	Groupe		
	A n=195	B n=124	A+B n=319
	%	%	%
1 comité	17	13	16
2 comités	18	11	15
3 comités	29	15	24
4 comités	17	22	19
5 comités	8	24	14
6 comités	1	4	2
7 comités	1	3	2
8 comités et plus	1	1	1
Aucun comité	5	6	5
Sans réponse	3	2	3

TABLEAU XIII

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon le nombre de fonctions exercées dans les comités

Fonction autre que membre	Groupe		
	A n=195	B n=124	A+B n=319
	%	%	%
1 fonction	30	27	29
2 fonctions	12	16	14
3 fonctions	7	13	9
4 fonctions	4	2	3
5 fonctions	2	2	2
6 fonctions et plus	1	1	1
Aucune fonction	36	31	34
Sans réponse	8	9	9

PARTIE 3 ADMINISTRATION PEDAGOGIQUE

A) Faits saillants

B) Commentaires

C) Tableaux

A) FAITS SAILLANTS

Cette partie du questionnaire visait à recueillir la perception que le répondant avait des difficultés existant au sein de l'administration pédagogique de son collège. Ces difficultés pouvaient être, soit générales, soit spécifiques à un poste ou à la Commission pédagogique. Ayant franchi cette étape, le répondant devait dessiner l'organigramme actuel de son collège après avoir dit si les postes de cet organigramme étaient clairement définis et bien situés. Enfin, on demandait au répondant de donner les principales sources d'insatisfaction dans l'exercice de ses fonctions.

Tableau XIV a) Difficultés générales reliées à l'administration pédagogique du CEGEP

Groupe Enseignant (A): La difficulté relevée par une plus forte proportion de ce groupe est l'absence et/ou la mauvaise définition de certains postes (72%).

La difficulté la moins relevée par ce groupe est le manque de personnel dans l'administration pédagogique (34%).

Les autres difficultés sont relevées par environ la moitié du groupe d'enseignants (43% à 63%).

Tableau XIV

Groupe Non-enseignants (B): La difficulté relevée par la plus grande proportion de ce groupe est la surcharge de certains postes (64%).

L'incompétence de certains cadres a été relevée par 27% des répondants de ce groupe.

Les autres difficultés sont relevées par environ un peu moins que la moitié des non-enseignants (de 31% à 52%).

Les deux difficultés relevées le plus souvent, indépendamment du groupe, sont la surcharge de certaines fonctions (63%) et l'absence et/ou mauvaise définition des fonctions (64%). D'autre part, la difficulté qui est le moins mentionnée est l'incompétence de certains cadres (36% des répondants).

Tableau XV

De la même façon, la difficulté la plus souvent relevée, indépendamment du groupe, dans la catégorie "autres difficultés" est reliée aux cadres (9%).

b) Difficultés spécifiques aux différents postes

Tableau XVI Dans une plus forte proportion (60%), les enseignants rattachent d'abord les difficultés au poste de D.S.P. Le poste auquel ils rattachent les difficultés en plus faible proportion est celui de responsable de spécialité (18%).

Le deuxième poste auquel les enseignants rattachent l'existence des difficultés en plus grand nombre est le poste de chef de département (54%).

Tableau XVI De la même façon, les non-enseignants rattachent, en plus grand nombre (53%), l'existence des difficultés au poste de D.S.P. alors la minorité (15%) rattache l'existence des difficultés au poste de responsable de spécialité.

Egalement, le deuxième poste auquel les non-enseignants (47%) rattachent l'existence des difficultés est celui de chef de département.

Chez l'ensemble des répondants A et B, 57% rattachent l'existence des difficultés au poste de D.S.P. alors que seulement 17% rattachent cette existence au poste de responsable de spécialité.

Tableau XVII Nous avons remarqué que le poste auquel les répondants A et B rattachaient, en plus grand nombre, l'existence des difficultés, était le poste de D.S.P.; comme nous pouvons le voir au tableau XVII, la surcharge du poste de D.S.P. est la première cause de cette perception; la deuxième cause est l'isolement de ce poste (9%).

La surcharge du poste de D.S.P. est perçue autant chez les enseignants (19%) que chez les non-enseignants (18%).

L'ensemble du tableau nous fait voir que pour trois des postes (D.S.P., Chefs de département, registraire) on invoque d'abord la surcharge du poste comme principale cause des difficultés. Dans cinq cas (adjoint au D.S.P., Chef de secteur, responsable de spécialité, CAPI, et coordonnateur de la recherche) on mentionne d'abord l'absence du poste dans le collège. L'incompétence est invoquée en premier lieu pour les postes de coordonnateur de l'audio-visuel, registraire et directeur de bibliothèque.

Nous notons toutefois que le taux de non-réponse à cette question (Q. 29) varie de 44% à 72%. Cette dernière observation limite l'interprétation des faits ci-haut mentionnés.

c) La principale difficulté dans l'administration pédagogique du collège

Tableau XVIII Le tableau XVIII donne les pourcentages des différents groupes relevant la principale difficulté reliée à l'administration pédagogique, qu'elle soit générale ou spécifique à un poste.

Pour 14% des enseignants et 19% des non-enseignants, la principale difficulté est la surcharge des postes. La difficulté qui vient en seconde position chez les deux groupes est l'absence et/ou la mauvaise définition des fonctions soit 12% et 14% respectivement.

Les répondants devaient ensuite nommer la principale fonction de la Commission pédagogique avant de dire qu'elles étaient les difficultés reliées à celle-ci au sein de l'administration pédagogique du collège.

Tableau XIX La principale fonction que la même portion (34%) des enseignants et des non-enseignants reconnaissent à la Commission pédagogique est celle de "légiférer sur les politiques pédagogiques générales à soumettre au Conseil d'administration".

Le contrôle de l'enseignement est la fonction assignée à la Commission pédagogique par le plus petit nombre des enseignants (1%) et des non-enseignants (2%).

d) La Commission pédagogique

Tableau XX 54% des enseignants relient l'existence de difficultés à la Commission pédagogique contre 62% chez les non-enseignants.

Pour 13% des enseignants, ces difficultés sont reliées à la Commission pédagogique à cause de ses pouvoirs trop restreints alors que 22% des non-enseignants croient que c'est à cause de sa composition.

e) L'organigramme

Tableau XXII Le plus grand pourcentage (83%) des enseignants considère que le poste de directeur de biblio-

thèque est un poste bien défini. Pour 82% d'entre eux, le poste de D.S.P. est d'autre part un poste bien situé dans l'organigramme.

Pour la majorité des non-enseignants (85%), le poste de directeur de bibliothèque est aussi un poste bien défini et le poste de D.S.P., un poste bien situé dans l'organigramme (86%).

Le poste considéré comme bien défini par le moins d'enseignants (22%) est celui de coordonnateur de recherche. 24% de ces mêmes personnes pensent que ce poste est "bien situé" dans l'organigramme.

Egalement chez les non-enseignants, le poste le moins souvent (24%) nommé comme bien défini est le poste de coordonnateur de recherche. C'est encore ce poste qui est nommé comme "bien situé" par la minorité (40%) la plus faible des non-enseignants.

Tableau XXIII Chez les enseignants comme chez les non-enseignants le nombre de ceux qui désirent un nouvel organigramme l'emporte légèrement

sur ceux qui se disent satisfaits de l'organigramme actuel. En effet, 37% des enseignants et 44% des non-enseignants proposent un nouvel organigramme contre 35% et 39% qui désirent le statu quo.

f) Insatisfaction dans l'exercice des fonctions

Tableau XXIV La principale cause d'insatisfaction dans l'exercice des fonctions est la "surcharge du poste". En effet, environ le quart des répondants des deux groupes donnent d'abord cette raison comme cause d'insatisfaction.

Il y a 6% des enseignants et 19% des non-enseignants qui se disent parfaitement satisfaits.

B) COMMENTAIRES

Tableau XVII On enregistre une importante proportion de non-réponse à la question portant sur les causes des difficultés reliées aux différents postes au sein de l'administration pédagogique (de 44% à 72%).

Ce fort pourcentage s'explique d'abord par le tableau précédent. En effet, bon nombre de répondants ne déclarent pas de difficultés reliées à certains postes. De plus les postes d'adjoint au D.S.P., chef de secteur, responsable de spécialité, CAPI et coordonnateur de la recherche et de l'expérimentation sont absents dans plusieurs collèges.

Tableau XX et XXI Selon 57% des répondants, il existe des difficultés reliées à la commission pédagogique du collège. Parmi les causes principales de ces difficultés, on signale la composition de la commission (17%) et son fonctionnement interne (14%).

L'importance d'un organisme comme la commission pédagogique accentue le caractère sérieux du malaise que révèle ce tableau.

On peut se demander quel impact peut avoir la négociation sur la commission pédagogique, son rôle et son fonctionnement. Il est clair que le fait d'inclure la commission pédagogique dans la convention collective accentue son caractère politique : on cherche à régler des questions qui tiennent autant de l'équilibre des forces que des orientations pédagogiques du collège. On comprend d'ailleurs que la commission pédagogique soit le lieu privilégié de l'influence du corps professoral sur la politique pédagogique générale du collège.

Par contre, on pourrait croire que l'étendue des responsabilités et fonctions de la commission pédagogique risque de paralyser le fonctionnement normal du collège et de doubler certains aspects du travail du C.R.P. (comité des relations professionnelles). L'expérience tend à montrer qu'il faut surtout soigner sa composition et roder son fonctionnement interne.

D'autre part, la lecture du tableau XIX, sur la fonction principale que les répondants reconnaissent à la commission pédagogique, nous donne à penser qu'on n'a pas résolu, dans la pratique (les textes officiels sont clairs, i.e. Bill 21 et convention collective), la question délicate de la situation de la commission en regard du C.A. et en regard des services pédagogiques.

Tableau XXII_ Les postes de coordonnateur de la recherche, responsable de spécialité, chef de secteur, chef de département, sont les moins clairement définis. En tout cas, ce sont les quatre postes pour lesquels un plus grand nombre de répondants disent non, par rapport à ceux qui disent oui, à la question: "le poste selon vous, est-il clairement défini?".

Il faut toutefois souligner la forte proportion des "abstentions" à propos des postes de coordonnateur de la recherche, de responsable de spécialité, de chef de secteur. Cette abstention peut témoigner d'un manque d'intérêt pour une question ainsi formulée! Elle peut aussi être l'indice d'une très grande difficulté à cerner la signification de ces différents postes.

Il nous semble toutefois que l'absence du poste dans le collège pourrait expliquer la majorité des abstentions si l'on se réfère au tableau XVII. Ceci vaudrait surtout pour les postes de coordonnateur de la recherche et de responsable de spécialité.

Cette remarque s'applique, en partie, au poste de chef de secteur. Mais d'autre part, nous savons que certains collèges mettent sérieusement en question la structure des secteurs. Elle ne répondrait pas aux besoins de l'étudiant qui est bien plus centré sur le programme (profil) que sur le département. De plus, elle aurait le désavantage de sectionner l'administration pédagogique. A ce propos, la formule qui entoure le D.S.P. d'adjoints plutôt que de chefs de secteurs semble susciter de plus en plus d'intérêt si l'on en croit les dessins d'organigramme souhaité, que nous ont envoyés bon nombre de répondants.

Tableau XXIII 23% des répondants s'abstiennent de répondre à la question portant sur l'organigramme actuel et idéal des services pédagogiques du collège. Nous savons le désintéressement de certaines personnes vis-à-vis une telle question. On nous a dit, dans les réponses, que cette question demandait trop de temps.

Il serait révélateur de connaître la proportion de ces abstentions qui témoignent d'une ignorance de la situation concrète de l'organisation pédagogique!

L'analyse des questions 36 et 37 qui demandaient respectivement le dessin de l'organigramme actuel des services pédagogiques du collège et le dessin de l'organigramme jugé idéal nous suggère quelques remarques.

A quelques exceptions près, on ne sort pas radicalement de l'organigramme "traditionnel" proposé par le guide provisoire du Ministère. Les modifications et les réaménagements ne bouleversent pas vraiment l'organisation actuelle toute charpentée autour de l'enseignement. Quelques rares cas font référence à une structure basée sur le programme de l'étudiant.

Quelques tendances reviennent assez souvent pour qu'on ait pu les remarquer.

Ainsi, en est-il de "l'adjoint aux services" qui regroupe sous sa responsabilité les services dits pédagogiques i.e. bibliothèque, audio-visuel, recherche, aide pédagogique individuelle...

Il s'agit parfois de postes déjà inscrits à l'organigramme du collège ou de postes qu'on propose d'inclure dans l'organigramme idéal.

On pourrait dire à peu près la même chose à propos du poste "d'adjoint pédagogique". On le retrouve habituellement comme responsable des départements, (souvent à la place des chefs de secteurs), par distinction de l'adjoint administratif qui s'occupe des problèmes d'administration i.e. budget, équipement, horaire, achats, etc...

Même si la structure par secteurs est nettement privilégiée, on retrouve un certain nombre de répondants qui la remettent en question après l'avoir expérimentée. Dans tous ces cas, on suggère à la place des chefs de sec-

teurs, des adjoints préposés à des responsabilités bien spécifiques. Le chef de secteur aurait le désavantage de créer un intermédiaire entre les professeurs et le D.S.P. en plus de conduire à la constitution de "collèges" dans le collège. La structure des secteurs ne permettrait pas la spécialisation et la souplesse que permet la structure basée sur les adjoints.

Quelques organigrammes "idéals" proposent l'unification des services pédagogiques et des services aux étudiants.

Finalement, quelques commentaires soulignent explicitement la définition déficiente du poste de chef de département.

Tableau XXIV_ Parmi les principales sources d'insatisfaction rencontrées dans l'exercice de leurs fonctions actuelles, les répondants mentionnent d'abord la "surcharge du poste" (26%) et le fait d'avoir "trop de tâches administratives au détriment des tâches pédagogiques" (14%).

On se souviendra que les réponses à la question 30 (tableau XVIII) placent la "surcharge des postes" en première place des difficultés principales, tant générales que spécifiques, reliées aux différents postes au sein de l'administration pédagogique. Il s'agit donc d'un problème qui transparaît tant au plan général du collège qu'au niveau de chaque individu dans l'exercice de ses fonctions.

TABLEAU XIV

Pourcentages des groupes A et B expriment les difficultés générales au sein de l'administration pédagogique du collège

Difficultés reliées à	Groupe		
	A N = 195	B N = 124	A + B N = 319
	%	%	%
A l'absence et/ou à la mauvaise définition des fonctions	72	52	64
A la surcharge de certaines fonctions	63	64	63
A la mauvaise répartition des tâches	54	43	50
A l'absence ou à un mauvais partage des responsabilités	54	42	50
A une mauvaise circulation de l'information (filtrage, contrôle ou blocage de l'information)	54	42	49
Aux difficultés de communications horizontales (d'un service à un autre au même palier)	51	38	46
Aux difficultés de communication verticales (d'un palier de l'organigramme vers un palier supérieur ou inférieur)	50	40	46
A la lenteur des prises de décisions	47	43	46
Au manque de travail d'équipe	45	31	40
Au manque de personnel engagé à plein temps dans l'administration pédagogique	34	44	38
A l'incompétence de certains cadres	43	27	36

TABLEAU XV

Distributions pourcentuelles de fréquence par groupe A ou B selon les "autres difficultés" relevées

Difficultés reliées à un manque au niveau	Groupe		
	A n=195	B n=124	A+B n=319
	%	%	%
des cadres	9	11	9
de la communication	10	6	8
des relations administration - pédagogie	5	2	4
du fonctionnement	3	5	4
des lois du ministère	2	4	3
du personnel de direction	3	2	2
du personnel enseignant	1	3	2
Autres	9	16	12
Sans réponse	59	52	56

TABLEAU XVI

Pourcentages des groupes A et B selon l'existence de difficultés reliées aux différents postes au sein de l'administration du collège

Difficultés reliées au poste de	Groupe		
	A n=195	B n=124	A-B n=139
	%	%	%
D.S.P.	60	53	57
Chefs de départements	54	47	51
Coordonnateur (Audio-visuel)	41	34	38
Coordonnateur (Education permanente)	35	36	35
Chef du secteur	37	32	35
Adjoint au D.S.P.	39	26	34
Registraire et/ou chef de secrétariat	31	39	34
Coordonnateur (recherche)	33	30	32
Directeur de Bibliothèque	33	22	29
Coordonnateur (API)	26	23	25
Responsable de spécialité	18	15	17

Tableau XVII

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon les difficultés reliées aux différents postes au sein de l'administration pédagogique de collège

Cause des difficultés reliées aux différents postes	DGP			Adjoint			Chef de service			Chef de département			Responsable de spécialité			CAPE			Education permanente			Employeurs			Audio-Visuel			Orientation			Dir. de bibliothèque		
	A	B	Ani	A	B	Ani	A	B	Ani	A	B	Ani	A	B	Ani	A	B	Ani	A	B	Ani	A	B	Ani	A	B	Ani	A	B	Ani	A	B	Ani
	n=185	n=139	n=339	n=185	n=126	n=339	n=185	n=126	n=339	n=185	n=126	n=339	n=185	n=126	n=339	n=185	n=126	n=339	n=185	n=126	n=339	n=185	n=126	n=339	n=185	n=126	n=339	n=185	n=126	n=339	n=185	n=126	n=339
Surcharge	10	10	10	11	11	11	9	12	10	11	11	09	9	9	9	6	9	9	9	9	9	11	9	9	13	11	9	7	9	7	9	9	5	6
Attitude autoritaire	7	9	8	6	9	7	7	9	7	8	1	5	8	9	8	9	9	9	9	9	9	9	7	8	1	0	1	1	2	1	6	8	9	7	8
Isolement	6	9	7	8	1	5	2	1	2	6	6	6	5	5	5	2	8	5	12	9	10	11	10	5	5	6	5	2	4	6	2	3	5	5	5
Incompétence	9	7	8	5	1	3	5	1	3	3	7	5	8	5	6	3	6	5	6	6	10	6	8	9	11	11	13	8	11	3	8	7	8	6	8
Manque de pouvoir de décision	1	6	4	5	3	5	6	2	3	10	2	9	5	5	5	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	6	3	9	8	9	8	9
Absence de pairs	3	2	2	12	16	14	10	11	10	1	0	1	14	17	15	13	8	9	8	6	6	6	6	6	2	2	2	1	3	1	29	35	30	1	1	1
Incapacité de déléguer de pouvoir	2	0	1	1	0	1	2	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1
Peurs qui datent	1	1	1	2	4	3	4	5	4	2	2	2	1	1	1	2	2	2	5	3	4	4	4	4	1	2	1	1	2	1	2	2	2	0	1	1
Manque de leadership	2	2	2	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1
Manque de coordination (travail en équipe)	0	0	1	0	0	0	1	0	1	2	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1
Autres réponses	4	0	3	3	3	3	3	5	3	6	7	5	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	0	2	3	3	4	1	0	2	3	3	3
Sans réponse	44	34	44	33	41	37	40	38	33	43	32	41	33	32	33	22	20	21	20	20	20	21	21	21	22	21	22	33	21	33	40	32	30	40	34	38

TABLEAU XVIII

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la principale difficulté, tant générale que spécifique, reliée aux différents postes au sein de l'administration pédagogique du collège

Difficulté	Groupe		
	A n=195	B n=124	A+B n=319
	%	%	%
Surcharge des postes	14	19	16
Absence et/ou mauvaise définition des fonctions	12	14	13
Incompétence de certains cadres	6	2	4
Mauvaise répartition des tâches	6	2	4
Mauvaise coordination (travail d'équipe)	5	2	4
Manque de personnel	2	5	3
Difficulté de communication horizontale	3	2	3
Difficulté de communication verticale	2	1	2
Lenteur des prises de décisions	1	2	2
Mauvais partage des responsabilités	1	2	2
Surcharge du DSP	2	1	2
DSP: Attitude autoritaire	2	2	2
Mauvaise circulation de l'information	2	0	1

N.B. Les autres difficultés mentionnées obtiennent moins de 1%.

TABLEAU XIX

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la fonction principale reconnue à la commission pédagogique du collège

Fonction	Groupe		
	A n=195	B n=124	A+B n= 319
	%	%	%
Légiférer sur les politiques pédagogiques générales à soumettre au C.A.	34	34	34
Consultant pédagogique auprès du DSP	17	17	17
Organe de participation des professeurs aux prises de décision	13	11	13
Animation pédagogique auprès des départements	7	11	9
Contrôle de l'enseignement	1	2	1
Autre	1	3	2
Inclassifiable	24	15	21
Sans réponse	3	6	4

TABLEAU XX

Distributions pourcentuelles des groupes A et B reliant l'existence de difficultés à la commission pédagogique du collège

Difficulté	Groupe		
	A n=195	B n=124	A + B n=319
	%	%	%
Oui	54	62	57
Non	32	23	29
Ne sais pas	9	11	10
Sans réponse	4	4	4
Rejets	1	0	1

TABLEAU XXI

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la cause principale des difficultés reliées à la commission pédagogique du collège

Cause principale	Groupe		
	A n=195	B n=124	A+B n=319
	%	%	%
Composition	12	23	17
Fonctionnement interne	12	17	14
Pouvoirs trop restreints	13	2	9
Pouvoirs trop étendus	2	2	2
Autres	10	14	11
Inclassifiable	6	4	5
Rejets	45	38	42

TABLEAU XXII

Pourcentages des groupes A et B évaluant de façon positive la définition et la situation dans l'organigramme des différents postes

Poste	Bien défini			Bien situé dans l'organigramme		
	A n=195 %	B n=124 %	A+B n=319 %	A n=195 %	B n=124 %	A+B n=319 %
Directeur de bibliothèque	83	85	84	75	75	75
DSP	80	77	78	82	86	83
Registraire/chef de secrétariat	67	62	65	70	69	70
Coordonnateur/ Education permanente	62	62	62	57	61	59
Coordonnateur (audio-visuel)	58	57	57	58	72	63
Chef de département	39	51	44	62	76	67
Adjoint au DSP	39	45	41	54	52	56
Coordonnateur (API)	34	52	41	40	59	47
Chef de secteur	29	38	33	42	44	43
Responsable de spécialité	23	34	27	31	41	35
Coordonnateur de recherche	22	24	23	24	40	30

TABLEAU XXIII

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la satisfaction face à l'organigramme actuel des services pédagogiques du collège

Organigramme	Groupe		
	A n=195	B n=124	A+B n=319
	%	%	%
Organigramme actuel idéal	35	39	36
Autre organigramme proposé	37	44	40
Sans réponse	27	15	23
Rejets	1	2	1

TABLEAU XXIV

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la source principale d'insatisfaction dans l'exercice des fonctions

Source principale d'insatisfaction	Groupe		
	A n=195 %	B n=124 %	A+B n=319 %
Surcharge du poste	28	22	26
Trop de tâches administratives au détriment de tâches pédagogiques	14	12	14
Manque de pouvoir de décision	13	9	12
Trop de responsabilités divergentes	8	10	9
Manque de travail d'équipe	7	5	6
Incompréhension du rôle de la part des Supérieurs	2	4	3
Incompréhension du rôle de la part des Professeurs	3	4	3
Incompréhension du rôle de la part des Collègues	1	1	1
Incompréhension du rôle de la part des Etudiants	1	1	1
Autres	5	4	4
Inclassifiables	12	7	10
Sans réponse	1	2	1
Parfaitement satisfait	6	19	11

PARTIE 4 COMMUNICATION

A) Faits saillants

B) Commentaires

C) Tableaux

A) FAITS SAILLANTS

Tableau XXV a) Les relations

La plupart des enseignants (97%) et des non-enseignants (91%) disent avoir des rencontres avec les professeurs. Les autres rencontres par ordre d'importance décroissante sont:

Pour les enseignants:

- avec les étudiants (93%)
- le D.S.P. (90%)
- le Chef de département et le Responsable de spécialité (86%)
- le Directeur de bibliothèque (86%)
- le Directeur de l'audio-visuel (83%)

Pour les non-enseignants:

- avec les Chefs de département et le Responsable de spécialité (57%)
- le régisseur/aire (80%)
- les étudiants (80%)
- le D.S.P. (79%)

Dans 12 types de relations sur 16, les rencontres sont évaluées par les enseignants comme suffisantes. Pour les non-enseignants, les rencontres sont suffisantes dans 14 cas sur 16. C'est avec les universités et le monde du travail qu'il y a le moins de rencontres, selon les répondants des deux groupes.

b) Le climat

Tableau XXVI Le climat des relations entre administrateurs et étudiants est perçu par le plus grand nombre (43%) des enseignants comme climat d'"indifférence". Il est perçu comme conflictuel par la minorité (14%). Aucune cause ne prédomine dans l'explication du climat conflictuel.

Pour 53% des non-enseignants, le climat en est un de collaboration et pour 11% c'est un climat conflictuel.

Tableau XXVII Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer le climat des relations professeurs-administrateurs pédagogiques, la moitié des enseignants (53%) ont dit que c'était un climat de collaboration; plus de la moitié (67%) des non-enseignants a fait la même évaluation. Aucune cause ne prédomine selon ceux qui sentent un climat de conflit.

c) La communication

Tableau XXVIII Les deux types de communication qui satisfont le plus les enseignants sont la communication au sein de l'administration (73%) et celle qui existe entre l'administration et les départements (74%).

Les deux mêmes types de communication offrent également le plus de satisfaction aux non-enseignants (81% et 80%).

La communication jugée la moins satisfaisante par les enseignants est celle qui existe entre l'administration pédagogique et les étudiants. Chez les non-enseignants, c'est la communication qui existe entre l'administration pédagogique et les services aux étudiants.

d) L'information

Tableau XXIX D'autre part, environ la moitié des enseignants et deux tiers des non-enseignants disent recevoir assez d'information pour les besoins de leur travail.

Tableau XXX La minorité des répondants des deux groupes (8% et 6%) dit recevoir une information non pertinente à son travail. Par contre, 44% de tous les répondants avouent recevoir une information pertinente et 46%, une information autant pertinente que non pertinente. Les pourcentages sur ces derniers points sont sensiblement les mêmes pour les deux catégories de répondants.

B) COMMENTAIRES

Tableaux XXVI et XXVII

Pour avoir un tableau plus complet de la situation des groupes les uns à l'égard des autres et du climat de leurs relations, il faudrait consulter les professeurs et les étudiants. On peut supposer que les perceptions de ces deux derniers groupes seraient davantage éloignées de celles des cadres, que ne le sont les perceptions des chefs de département.

Déjà, on peut noter un plus grand "optimisme" de la part des cadres pédagogiques par rapport aux répondants qui font de l'enseignement. Il faudrait sans doute tenir compte des régions et des postes occupés par les répondants pour bien interpréter ces résultats.

Tableau XXVIII

Ce tableau confirme une impression que plusieurs auront développée: les communications ne sont pas idéales entre les services pédagogiques et les services aux étudiants. Certes, le questionnaire parlait de communication au sens restreint d'échange d'information mais certains commentaires nous font soupçonner qu'on a pu interpréter le mot "communication" dans un sens plus global.

Nous n'avons pas à refaire l'historique des relations ou de la séparation des services pédagogiques et des services dits aux étudiants. Nous voulons seulement évoquer le fait des nombreux articles qui, ces derniers temps, ont porté sur les services aux étudiants en eux-mêmes ou dans leur rapport avec les services pédagogiques. Nous croyons que la question des relations entre les deux est trop souvent débattue pour qu'il n'y ait pas des raisons valables et suffisantes de le faire.

Nous croyons surtout qu'il faut aborder cette discussion autrement que par le biais des structures. C'est plutôt à partir des objectifs de l'institution, donc des besoins des étudiants dans tous leurs aspects, qu'on aura le plus de chance de découvrir les vraies raisons d'être et les modes d'existence les mieux adaptés.

Si l'on en croit le tableau, le personnel enseignant rejoint par le questionnaire, juge plus sévèrement la communication entre l'administration pédagogique et les étudiants que ne le font les cadres pédagogiques eux-mêmes.

Tenant compte du fait que les premiers sont en général plus "près" des étudiants parce que plus souvent en contact avec eux, on peut se demander si les structures pédagogiques sont assez près des étudiants et de leurs besoins.

En général, ces structures sont ordonnées à la fonction enseignement, donc centrées avant tout sur le professeur qui dispense l'enseignement, sur les départements et sur les secteurs là où ils existent; ce sont là des cadres d'enseignement à proprement parler.

On sait, par ailleurs, que l'étudiant est plus centré sur son programme, (i.e. son cheminement individuel vers un point d'arrivée) que sur la discipline ou le département. Il nous semble donc utile de réfléchir sur les structures généralement existantes qui sont, comme certains se plaisent à les appeler, des structures de "production". Il est vraisemblable que des structures axées sur le programme de l'étudiant ("mar-

keting!...") faciliteraient la communication entre l'administration pédagogique et les étudiants.

Tableau XXIX Le problème de l'information n'est plus aujourd'hui un problème original. Il est universel. C'est un problème d'autant plus difficile à traiter que les critères varient, qui délimitent le trop, assez, pas assez. Contentons-nous de souligner que ce problème existe ici comme partout ailleurs.

Ajoutons tout de même que cette question est un peu irritante lorsqu'on se trouve dans un milieu où circule abondamment le papier. Il y a sans aucun doute des difficultés qui pourraient être résolues au plan strictement technique. Il faut inventer des moyens de présenter une information attirante, lisible, attrayante, synthétisée, qui circule efficacement en temps opportun.

Mais il existe probablement aussi des difficultés qui tiennent aux mentalités et aux états d'esprit. A ce point de vue, il pourrait être révélateur de faire les rapprochements possibles avec les questions suivantes qui portent sur le "pouvoir". On sait fort bien qu'aujourd'hui, posséder une information c'est acquérir un pouvoir en regard de ceux qui ne l'ont pas! A moins que ce ne soit encore le réflexe du "bas de laine"!

TABLEAU XXV

a) Pourcentages des groupes A et B indiquant l'existence de rencontres avec les personnes, organismes et services reliés à l'administration pédagogique

b) Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon l'évaluation faite en regard de la fréquence de ces rencontres

a) Rencontres avec	Groupe			b) Evaluation								
				Groupe								
	A n=195	B n=124	A+B n=319	A (n=195)			B (n=124)			A+B (n=319)		
				FREQUENT			FREQUENT			FREQUENT		
	%	%	%	Trop	Assez	Pas assez	Trop	Assez	Pas assez	Trop	Assez	Pas assez
				%	%	%	%	%	%	%	%	%
Etudiants	93	80	88	2	64	32	4	46	44	3	57	37
Professeurs	97	91	95	1	83	16	1	63	34	1	75	23
Chefs de départ.+ resp. spécialité	86	87	86	1	61	28	2	65	27	1	62	28
DSP	90	79	86	2	57	34	2	65	10	2	60	25
Educ. permanente	66	79	71	0	51	29	2	69	10	1	58	22
Chef de secteur/ adjoint au DSP	69	76	72	3	49	12	2	55	9	3	51	11
CAPI	43	64	51	0	30	23	2	60	7	1	42	16
DG	69	79	73	0	48	40	2	69	17	1	56	31
Régistraire	77	80	78	2	74	10	4	74	7	3	74	9
Dir.Bibliothèque	86	77	82	0	76	18	1	65	21	1	72	19
Orienteurs+Psych.	46	65	53	0	46	34	0	57	27	0	51	31
Audio-Visuel	83	75	80	1	69	22	2	69	13	1	69	18
Régionales	38	68	50	0	28	44	1	44	40	1	34	43
Universités	33	54	41	0	22	50	1	33	48	1	26	49
Monde du travail	38	52	44	1	20	50	1	30	52	1	24	51
DIGEC	51	65	56	1	36	42	0	55	26	1	43	35

TABLEAU XXVI

Distributions pourcentuelles des groupes A et B

a) selon le climat perçu entre les étudiants et les administrateurs pédagogiques
b) selon la cause prédominante du climat de conflit

A)

Groupe	Climat			
	Collaboration	Indifférence	Conflit	Ne sais pas
A. (N=195)	35	43	14	6 *
B. (N=124)	53	28	11	7
A+B.(N=319)	42	37	13	6

B)

Cause prédominante du climat de conflit	A n=195 %	B n=124 %	A+B n=319 %
1-"Préjugés négatifs" des étudiants vis-à-vis l'administration pédagogique	4	5	4
2-Incompatibilité des objectifs des deux groupes	4	2	3
3-Attitude paternaliste de l'administration pédagogique	2	2	2
4-Manque de desponibilité de l'administration pédagogique	2	2	2
5-Incompatibilité des intérêts des deux groupes	1	0	1
Inclassifiable	2	1	2
Non applicables	85	88	86

* La somme de ces pourcentages est inférieure à 100% à cause de certains résidus inclassifiables.

TABLEAU XXVII

Distributions pourcentuelles des groupes A et B

a) selon le climat perçu entre les professeurs et les administrateurs pédagogiques
b) selon la cause prédominante du climat de conflit

A)

Groupe	Climat				
	Collaboration	Indifférence	Conflit	Ne sais pas	Sans réponse
A (N=195)	53	19	24	3	1
B (N=124)	67	8	19	2	2 *
A+B(N=319)	59	14	22	3	1

B)

Cause prédominante du climat de conflit	A n=195	B n=124	A+B n=319
1- Convention collective	5	5	5
2- "Préjugés négatifs" des professeurs vis-à-vis l'administration pédagogique	3	7	4
3- Attitude d'autorité de l'adm. pédagogique	5	1	3
4- Manque de disponibilité des administrateurs pédagogiques	4	2	3
5- Incompatibilité des objectifs des deux groupes	2	1	2
6- Paternalisme de l'administration pédag.	2	0	1
7- Incompatibilité des intérêts des deux groupes	1	2	1
8- Attitude négative des professeurs	1	0	1
9- Autre	1	1	1
10- Inclassifiable	2	2	3
11- Rejets	74	79	77

* La cause de ces pourcentages est inférieure à 100% à cause de certains résidus inclassifiables.

TABLEAU XXVIII

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon le degré de satisfaction en regard de la communication au niveau de l'échange d'information

Communication	Groupe					
	A(n=195)		B(n=124)		A+B(n=319)	
	Satisfaisante %	Insatisfaisante %	Satisfaisante %	Insatisfaisante %	Satisfaisante %	Insatisfaisante %
1. Entre l'adm. pédagogique et les dépts	74	23	80	13	77	19
2. Au sein de l'administration de votre collège	73	23	81	19	76	20
3. Entre l'adm. pédagogique et les professeurs	61	36	70	25	65	32
4. Entre l'adm. pédagogique et les autres services administratifs	55	26	62	31	58	28
5. Entre l'adm. pédagogique et les étudiants	49	46	64	32	55	40
6. Entre l'adm. pédagogique et les services aux étudiants	47	32	48	44	47	37

* Les catégories "ne sais pas" et "sans réponse" sont absentes de cette distribution.

TABLEAU XXIX

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la quantité de l'information reçue en regard des besoins de travail

Information	Groupe		
	A n=195	B n=124	A+B n=319
	%	%	%
Trop	2	1	2
Assez	54	64	58
Pas assez	41	34	38
Inclassifiable	2	0	1
Sans réponse	1	1	1

TABLEAU XXX

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la qualité de l'information reçue en regard des besoins du travail

Information	Groupe		
	A n=195	B n=124	A+B n=319
	%	%	%
Surtout pertinente	42	47	44
Autant pertinente que non pertinente	47	44	46
Surtout non pertinente	8	6	7
Ne sais pas	2	1	1
Sans réponse	1	2	2

PARTIE 5 LE POUVOIR EN PEDAGOGIE

A) Faits saillants

B) Commentaires

C) Tableaux

A) FAITS SAILLANTS

a) Le pouvoir

Cette partie visait à mesurer la perception que les répondants ont des détenteurs réels du pouvoir et des détenteurs idéaux. On demandait ensuite au répondant d'évaluer la structure du pouvoir (décentralisation, etc...) afin d'arriver à son opinion sur la possibilité d'établissement d'une communauté éducative.

Tableau XXXI Qui a le pouvoir et qui devrait l'avoir? De l'avis des deux groupes (50% et 52%) le pouvoir de fait est entre les mains du D.S.P. Cependant les enseignants auraient plutôt tendance à donner le pouvoir à la Commission pédagogique (39%) alors que les non-enseignants maintiendraient le pouvoir de décision finale en pédagogie aux mains du D.S.P. (53%).

b) La décentralisation du pouvoir

Tableau XXXII La majorité des répondants, c'est-à-dire 81% des enseignants et 77% des non-enseignants souscrivent à la décentralisation du pou-

voir (partage des responsabilités et du pouvoir de décision finale) au sein de l'administration pédagogique.

Tableau XXXIII D'autre part, 32% des enseignants croient que les autorités veulent une décentralisation alors que 57% des non-enseignants sont de cet avis. Soulignons que 28% des enseignants et 21% des non-enseignants ne peuvent pas se faire d'opinion à ce sujet.

Tableau XXXIV 34% des enseignants et 65% des non-enseignants croient qu'il existe, au sein de l'administration pédagogique du collège, une réelle décentralisation du pouvoir. Selon 13% des enseignants et 27% des non-enseignants, cette décentralisation est voulue pour "promouvoir la participation de tous".

Tableau XXXV A la question "Est-ce que le pouvoir réel dans le domaine pédagogique tient suffisamment compte des responsabilités que vous confèrent vos fonctions?", les enseignants se partagent en deux groupes presque égaux

(42% oui, 47% non) tandis que chez les non-enseignants la majorité (65%) répond par l'affirmative.

c) La communauté éducative

Tableau XXXVI D'autre part, 74% des enseignants et 84% des non-enseignants croient possible l'établissement d'une communauté éducative.

d) Le contrôle

Tableau XXXVII Un peu plus de la moitié des enseignants (54%) et des non-enseignants (59%) disent que leur travail est contrôlé par leur supérieur immédiat. La plus grande proportion (16%) des enseignants dit que ce contrôle est semestriel alors que la plus grande proportion des non-enseignants (18%) déclare qu'il est hebdomadaire. Selon 44% des enseignants et 49% des non-enseignants, ce contrôle est assez fréquent. Enfin les rencontres personnelles constituent le mécanisme de contrôle indiqué par le plus grand pourcentage d'enseignants (31%) et de non-enseignants (30%).

e) Les changements possibles

Tableau XXXVIII Face aux changements possibles, la faveur des enseignants va à la "constitution des états généraux pour établir en commun les objectifs majeurs du collège" (84%) et à l'unification des services d'orientation et des services de l'API (83%). Chez les non-enseignants, la faveur va à l'encadrement des étudiants selon la formule de module (82%) et à l'intégration de l'éducation permanente à tous les échelons de l'organisation pédagogique (81%).

Les deux changements les moins bien accueillis par les enseignants sont l'unification administrative des services pédagogiques et des services aux étudiants (50%) et la séparation administrative des services pédagogiques et des services d'enseignement (50%). Chez les non-enseignants, le changement accueilli le plus défavorablement (78%) est la structure administrative parallèle pour l'enseignement professionnel.

f) Les commentaires sur les structures, le fonctionnement et la communication

Tableau XXXIX

Enfin, les commentaires sur les structures, le fonctionnement et la communication de l'information sont plus négatifs que positifs; remarquons toutefois que le taux de non-réponse à ces trois questions (62% à 76%) limite l'importance que nous pouvons donner aux réponses obtenues.

B) COMMENTAIRES

Tableau XXXI Le tableau enregistre une distorsion importante entre le pouvoir de droit et le pouvoir de fait tels que perçus par les répondants.

Si le D.S.P. reçoit le plus de voies dans l'ensemble, il ne représente pas le détenteur idéal pour les répondants qui font de l'enseignement. On constate que ces derniers placent le pouvoir de droit d'abord au niveau de la commission pédagogique (39%).

Sans reprendre ce que nous disons ailleurs dans ce rapport sur la commission pédagogique, nous voulons souligner l'importance de cet organisme. Voulue par la loi, la commission pédagogique a été reçue par le corps professoral comme l'organe le plus immédiatement en rapport avec son travail professionnel. Si la convention collective, et surtout la pratique, en ont fait un rouage ambigu, elle n'en demeure pas moins le moyen le plus évident donné aux éducateurs de prendre parole et d'influencer l'orientation de l'institution dans ses objectifs.

D'autre part, on peut voir que les catégories A et B ont des perceptions très semblables de la situation de fait.

Au fond, on ne sera pas très surpris de la partie a) du tableau. La structure hiérarchique dont a hérité le CEGEP invite à situer l'autorité vers le haut.

D'autre part, la montée du syndicalisme dans le monde professoral a éveillé des aspirations au pouvoir et à la co-gestion qui auraient

été impensables il y a quelques années.

On pourrait être surpris toutefois de ne pas trouver le C.A. en meilleure "position". La loi des CEGEP reconnaît en effet au C.A. l'ensemble des pouvoirs nécessaires au fonctionnement de l'institution. C'est le C.A. qui est responsable du collège aux yeux du gouvernement. On pourrait voir, dans ce tableau, l'indice d'un malaise non résorbé quant au rôle du C.A. dans une institution d'éducation qui emploie des professionnels de l'éducation. On se trouve, en fait, devant la question du contrôle d'une activité "professionnelle". A ce propos, on pourrait faire le rapprochement avec les discussions portant sur le contrôle de l'acte médical.

D'un autre point de vue, nous croyons savoir que la question telle que posée était contraignante en ce sens que d'après la loi, le pouvoir est "de droit" reconnu au C.A. Mais certaines personnes auraient aimé dire que mise à part cette disposition légale, défendable et normale dans son caractère général et officiel, le pouvoir devrait être dans la pratique, à tel niveau alors qu'il est actuellement, dans les faits, à tel autre niveau.

En regard de cette question, il est un autre point sur lequel nous voulons attirer l'attention. Il s'agit de la situation du D.G. et du D.S.P. en regard du C.A., au point de vue "autorité". La présence d'office du D.S.P. au C.A. permet de s'interroger sur l'intention du législateur. Le D.S.P. est-il responsable directement devant le C.A.

de toutes les questions relatives aux services pédagogiques? Est-il le porte-parole de la commission pédagogique? Est-il un adjoint du D.G. affecté d'office aux services pédagogiques, faisant ainsi du D.G. le premier responsable des services pédagogiques? Il semble utile de préciser ces relations entre C.A., D.G. et D.S.P. Il serait particulièrement intéressant de comparer, sur ces points, les réponses des D.S.P. et celles des D.G.

Rappelons qu'il s'agit toujours, on ne devra pas l'oublier, de la perception qu'ont les répondants de la situation vécue dans le collège. Il est évidemment possible que cette perception ne corresponde pas exactement avec la réalité tout comme il est plausible qu'elle soit en accord avec cette réalité.

Tableau XXXIV 41% des répondants estiment que la décentralisation n'existe pas de fait dans le collège. On retrouve, dans cette catégorie, près de la moitié des "enseignants" (49%).

Nous touchons, une fois de plus, les limites et les désavantages d'un questionnaire par correspondance. Des entrevues nous auraient permis de vérifier des hypothèses. Nous pensons, en particulier, aux rapports possibles entre cette absence déclarée de décentralisation et, d'autre part, la surcharge des postes, notamment celui de D.S.P.

Tableau XXXV Dans la même ligne de pensée, le tableau XXXV indique que 39% des répondants estiment que leur pouvoir de décision réel dans le domaine

pédagogique ne tient pas suffisamment compte des responsabilités que leur confèrent leurs fonctions. 47% des chefs de départements se retrouvent dans cette catégorie!

En plus de souligner de nouveau le statut ambigu du chef de département, ces chiffres nous incitent à voir un manque de délégation de pouvoir qui peut être l'indice d'un manque de confiance. Tout comme "la base" accepte de moins en moins de nommer des représentants, on peut croire que "l'autorité" est très réticente à partager ses "droits" en regard des objectifs fondamentaux d'une institution d'éducation. On peut au moins dire que la situation est perçue telle, par 39% de tous les répondants!

Tableau XXXVI Nous avons été surpris du pourcentage de répondants qui croient possible, dans le climat actuel, la création d'une communauté éducative (étudiants - professeurs - administrateurs) qui établit en commun les objectifs majeurs de l'institution.

Nous notons que les non-enseignants sont un peu plus "optimistes". On sent surtout le besoin de consulter les professeurs et les étudiants sur une question semblable. Il est clair qu'on ne saurait préjuger de leur réponse. Cependant nous ferions volontiers l'hypothèse, quant à nous, que les pourcentages seraient sensiblement différents dans le sens suivant.

Plus on est près du "pouvoir" plus il semble possible de créer une communauté éducative. D'accord avec l'orientation qu'ils donnent à

l'institution, orientation qu'ils veulent et considèrent dirigée vers la démocratisation, les détenteurs du pouvoir estiment que le climat des institutions permettrait la création d'une communauté éducative.

Les chefs de département, qui ont partie liée avec l'administration et partie liée avec le corps professoral sont un peu moins optimistes. On se souviendra que ces mêmes personnes, en comparaison avec les non-enseignants, parlaient davantage d'indifférence et de conflit que de collaboration à propos du climat des relations entre administrateurs pédagogiques et étudiants d'une part, entre administrateurs pédagogiques et professeurs d'autre part.

Nous sommes enclins à penser que les professeurs et les étudiants, qui sont plus "éloignés" de l'administration, souligneraient dans une proportion plus forte, le caractère "impossible" de la création d'une communauté éducative.

Il s'agit évidemment d'une hypothèse!

Tableau XXXVIII Le tableau indique que les répondants favorisent nettement la constitution des états généraux, l'unification des services d'orientation et de psychologie et des services de l'A.P.I., l'intégration de l'éducation permanente à l'organisation pédagogique et la formule des modules.

a) Les répondants sont très généralement favorables à la constitution des états généraux pour établir en commun les objectifs majeurs du collège. Si nous rapprochons ces chiffres de ceux du tableau XXXVI,

nous constatons que 84% des enseignants sont favorables à la constitution des "états généraux" alors que 74% croient possible la création d'une communauté éducative. Du côté des non-enseignants, 76% sont favorables aux "états généraux" et 84% croient possible la communauté éducati e.

b) L'intégration de l'éducation permanente est une question fort débattue. Elle est aussi une question très ambigüe, car si la majorité se dit d'accord avec l'intégration en principe, il faut voir les difficultés qu'impose la pratique. Pensons aux juridictions ministérielles multiples, aux sources variées de financement, à la diversité des étudiants, aux implications sur la convention collective... Les item 3 et 7 du tableau offre un choix. Si on l'interprète comme une alternative, la position des non-enseignants est claire. Elle l'est moins, à notre avis, du côté des enseignants. Nous ferions l'hypothèse que cette catégorie de répondants n'est pas en mesure de discerner toutes les implications de l'une ou l'autre formule au plan administratif.

c) Le colloque de la Fédération avait permis, à un certain nombre de personnes, d'exprimer leur accord à l'unification des services d'orientation et des services de l'aide pédagogique individuelle. Il semble bien, désormais, qu'il y a plus que le désir de quelques individus. Il nous semble donc opportun d'étudier localement des modalités de rapprochement pour assurer un service intégré auprès de l'étudiant.

Au lieu de prendre la question par le biais, des structures et des juridictions, nous croyons qu'il y aurait avantage à l'aborder par son aspect essentiel de service à l'étudiant. Et à ce point de vue, on ne peut oublier d'inclure dans cette réflexion, le rôle possible du professeur comme guide ou "tuteur".

C'est donc la question complexe de "l'encadrement" qui est ici soulevée; pour la traiter à fond, il nous paraît opportun de sortir de la fausse dualité services pédagogiques - services aux étudiants.

On soulève ici deux ordres d'interrogations qui sont traités différemment par les répondants.

Alors que "l'encadrement" des étudiants, selon la formule des modules reçoit un accueil très favorable (77% pour et 18% contre), un plus fort pourcentage (51% contre en regard de 46% pour) se déclare défavorable à l'unification administrative des services pédagogiques et des services aux étudiants. Dans les deux cas, les différences entre enseignants et non-enseignants sont négligeables. Nous entrons avec ce dernier point dans la deuxième moitié du tableau qui classe des item auxquels plus de la moitié des répondants sont défavorables. On notera en particulier (cf. tableau de compilation générale, XXXVIIIa) à propos de ces quatre item, l'importance des points extrêmes de la distribution.

d) L'unification administrative des services pédagogiques et des services aux étudiants n'est pas une question "mûre" à notre avis. Le tableau général, XXXVIII a), qui porte sur cette question nous fait voir une distribution très étendue, i.e. 13% de répondants très favorables et 19% de répondants très défavorables. S'il n'apparaît pas opportun aux uns de parler d'unification, il y a, par contre des voies d'étude possibles du rapprochement et de la coordination de l'ensemble des activités de formation de l'étudiant. On peut sans doute émettre l'hypothèse qu'il n'y aurait pas un travail énorme à accomplir pour augmenter le nombre des partisans de cette unification!

e) Plusieurs gros collèges américains ont opté pour la séparation administrative des services d'enseignement et des services pédagogiques (bibliothèque, audio-visuel, recherche, etc.). Il s'agit d'un moyen de soulager la tâche du "dean of instruction". Malgré que les D.S.P. soient surchargés, selon plusieurs indications de l'enquête, il ne semble pas que la majorité d'entre eux verrait d'un bon oeil, pour l'instant du moins, la séparation administrative des deux services. C'est du moins ce que confirme la compilation par poste.

Il est probable qu'une telle séparation rapprocherait le D.G. de la pédagogie en faisant de lui le coordonnateur de deux "adjoints" (ou 2 chefs de services) en pédagogie. On peut évidemment, dans cette situation, penser à un "vice-doyen" qui coordonne les deux branches du secteur pédagogie, mais on crée, par le fait même, un intermédiaire de plus, donc une hiérarchisation plus accentuée et plus lourde!

f) Au cours des trois ans d'existence des CEGEP, on a entendu quelques voix remettre en question le concept même du CEGEP en prônant la séparation du secteur professionnel et du secteur général. Le tableau laisse croire que cette tendance est nettement minoritaire dans l'ensemble, même si les proportions sont sensiblement différentes entre les deux catégories de répondants.

A ce propos, on remarquera la position très nette adoptée par les non-enseignants en faveur de l'intention de base qui a donné naissance à la formule du CEGEP. Les enseignants se partagent en deux groupes identiques. Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour expliquer la différence de position entre les deux catégories de répondants. Nous en retenons deux. Les enseignants étant plus près de la réalité quotidienne de l'enseignement vivent plus directement les difficultés du mariage général et professionnel. C'est ainsi que les cadres seraient plus près des "principes" sur lesquels on a voulu s'appuyer pour repenser le niveau collégial. On pourrait d'autre part faire l'hypothèse que les enseignants n'ont pas été "mis dans le coup" de la réforme scolaire avec tout le soin nécessaire. Les intentions du législateur ont été longuement expliquées au personnel de cadre. Mais le personnel enseignant ne perçoit pas clairement la réalité "CEGEP" à travers les structures mises sur pied, le régime pédagogique imposé et les directives pédagogiques transmises par les autorités.

En résumé, l'examen du tableau XXXVIII nous permet de dégager certaines attitudes des enseignants et des non-enseignants face au changement dans le domaine scolaire. On pourrait tirer de ce tableau cinq (5) item qui, selon nous, ont une signification particulière relative au désir de changement. Ces item apparaissent dans le graphique à la page suivante.

Nous avions prévu faire une analyse spéciale de trois indices: l'indice global de l'accord donné à l'ensemble des structures proposées à la question 54 (tableau XXXVIII), l'indice d'insatisfaction de la communication et l'indice d'insatisfaction concernant l'information.

L'irrégularité statistique du partage de la réponse entre les catégories de réponses proposées à chacun des item composant l'indice global, nous amène à rejeter l'utilisation de cet indice global. L'irrégularité et l'absence de consistance entre les différents item se reflètent à notre avis dans l'indice de dispersion (écart-type) calculé.

Cette remarque s'applique également aux deux autres indices qui sont rejetés à cause du taux de non-réponse à certains item, qui en invalide l'utilisation.

Tableau XXXIX 65% et plus des répondants n'ont pas donné suite à l'invitation d'écrire leurs commentaires libres sur les structures, le fonctionnement et la communication.

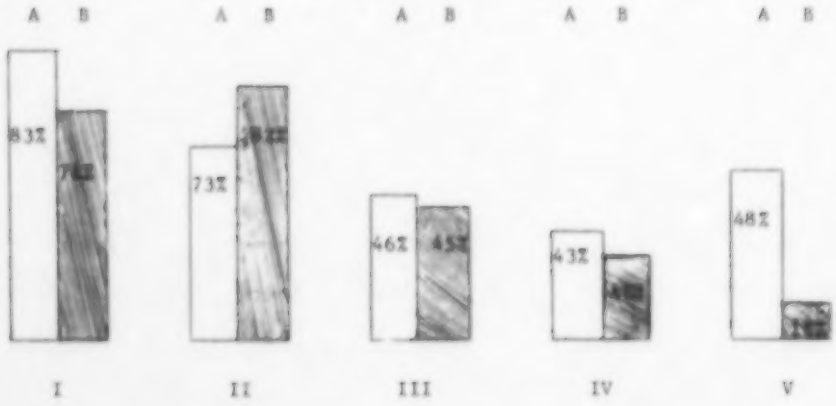
Ce pourcentage élevé d'abstentions s'explique d'abord, croyons-nous, selon certains indices, par la longueur du questionnaire. En effet, nombre de répondants nous ont fait savoir qu'il leur avait fallu beaucoup plus de temps pour répondre au questionnaire que la demi-heure prévue par SORECOM.

GRAPHIQUE I

Pourcentages des groupes A et B favorables

au changement dans certains domaines

de l'enseignement



Légende: A: enseignants
B: non-enseignants

Domaines: I Unification des services d'orientation et des services de l'API

II "Encadrement" des étudiants selon la formule de modules (i.e. regroupement professeurs-étudiants par programme d'études)

III Unification administrative des services pédagogiques et des services aux étudiants

IV Séparation administrative des services pédagogiques (registraire, API, bibliothèque, audio-visuel, etc.) et des services d'enseignement (secteurs, départements, etc.)

V Structure administrative parallèle pour l'enseignement professionnel.

TABLEAU XXXI

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la personne (ou le groupe) qui exerce le pouvoir de décision finale en pédagogie

a) de droit b) de fait

Pouvoir	a) De droit			b) De fait		
	Groupe			Groupe		
	A n=195	B n=124	A+B n=319	A n=195	B n=124	A+B n=319
	%	%	%	%	%	%
DSP	28	53	38	50	52	51
Commission pédagogique	39	15	30	7	7	7
Départements	20	6	14	4	5	4
C.A.	5	8	6	19	12	16
DG	1	11	4	8	11	9
Ailleurs	1	3	2	4	4	4
Inclassifiable	4	2	3	2	4	3
Ne sais pas	1	2	2	5	5	5
Sans réponse	2	1	1	2	1	2

TABLEAU XXXII

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon l'accord donné à la décentralisation du pouvoir au sein de l'administration pédagogique

Décentralisation	Groupe		
	A n=195 %	B n=124 %	A+B n=319 %
Oui	81	77	79
Non	13	15	14
Ne sais pas	5	7	6
Sans réponse	1	1	1

TABLEAU XXXIII

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon l'accord perçu chez les autorités du collège en regard de la décentralisation du pouvoir au sein de l'administration pédagogique

Accord des Autorités	Groupe		
	A n=195	B n=124	A+B n=319
	%	%	%
Oui	32	57	41
Non	39	21	32
Ne sais pas	28	21	25
Sans réponse	2	2	2

TABLEAU XXXIV

Distributions pourcentuelles des groupes A et B

a) selon l'existence de fait d'une décentralisation du pouvoir au sein de l'administration pédagogique
b) selon les raisons d'une décentralisation de fait

	Groupe		
	A n=195	B n=124	A+B n=319
a) Décentralisation de fait	%	%	%
Oui	34	65	46
Non	49	28	41
Ne sais pas	13	7	11
Sans réponse	4	1	3
b) Raison de la décentralisation			
-Promouvoir la participation de tous	13	27	19
-Respecter le principe selon lequel les décisions affectant une personne doivent être prises par cette personne	4	18	9
-Décharger le DSP	6	11	8
-Créer un climat agréable et éviter les confrontations	4	2	3
-Refus de prendre ses responsabilités	1	1	1
-Autre	0	2	1
-Inclassifiable	6	3	5
-Rejets	67	36	55

TABLEAU XXXV

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon le caractère adéquat du pouvoir de décision réel en regard des responsabilités conférées par les fonctions

Pouvoir adéquat	Groupe		
	A n=195	B n=124	A+B n=319
	%	%	%
Oui	42	65	51
Non	47	27	39
Ne sais pas	6	4	5
Sans réponse	4	3	4
Rejets	1	1	1

TABLEAU XXXVI

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon le degré de possibilité de créer une communauté éducative (Etudiants-professeurs-administrateurs) qui établit en commun les objectifs majeurs de l'institution

Groupe	Possible				Impossible			
	Très	Assez	Un peu	Total	Très	Assez	Un peu	*Total
A (n=195)	17	36	21	74	6	13	4	23
B (n=124)	19	29	36	84	5	7	5	17
A+B (n=319)	18	34	27	79	5	10	4	19

* La catégorie "ne sais pas" n'apparaît pas dans cette distribution.

TABLEAU XXXVII

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon*
a) le fait du contrôle du travail par le supérieur immédiat
b) la fréquence de ce contrôle
c) l'évaluation de cette fréquence
d) les mécanismes par lesquels s'exerce ce contrôle

	Groupe		
	A n=195	B n=124	A+B n=319
a) Contrôle			
Oui	54	59	56
Non	36	32	35
Ne sais pas	9	6	8
Sans réponse	1	3	2
b) Fréquence			
Quotidien	1	4	2
Hebdomadaire	11	18	14
Mensuel	14	9	12
Semestriel	16	13	15
Annuel	9	6	5
Autre	6	7	7
c) Evaluation			
Trop fréquent	3	2	3
Assez fréquent	44	49	46
Pas assez fréquent	7	5	6
d) Mécanismes			
-Rencontres personnelles	31	30	31
-Rencontres personnelles et rencontres en groupes	6	6	6
-Rencontres de groupes	4	8	5
-Rapports écrits	5	5	5
-Rencontres personnelles et rapports écrits	4	5	4
-Rencontres personnelles et rapports oraux	3	2	3
-Rencontres de groupes et rapports écrits	1	2	1
-Rejets	47	41	45

* Toutes les catégories de réponse ne sont pas comprises dans cette distribution.

TABLEAU XXXVIII

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon l'accord déclaré avec certains changements possibles

Etes-vous favorable à:	Groupe					
	A(n=195)		B(n=124)		A+B(n=319)	
	Favorable	Défavorable	Favorable	Défavorable	Favorable	Défavorable
1- Constitution des "états généraux" pour établir en commun les objectifs majeurs du collège	84	12 *	76	22	81	16
2- Unification des services d'orientation et de psychologie et des services de l'API	83	8	76	20	80	13
3- Intégration de l'éducation permanente à tous les échelons de l'organisation pédag.	75	20	81	16	77	18
4- "Encadrement" des étudiants selon la formule de modules	73	19	82	15	77	18
5- Unification administrative des services pédagogiques et des services aux étudiants	46	50	45	53	46	51
6- Séparation adm. des services pédag. et des services d'enseignement	43	50	40	55	42	52
7- Intégration de l'éduc. permanente au niveau du DG.	49	42	23	69	39	52
8- Structure administrative parallèle pour l'enseignement professionnel	48	48	19	78	37	60

* La somme des pourcentages est inférieure à 100% à cause de l'absence des "ne sais pas" dans cette distribution.

TABLEAU XXXVIII.1)

QUELQUES CHANGEMENTS ET LES BESOINS DES ENSEIGNANTS A LEUR EGARD*

Fonctions	Favorable							Défavorable							Sans réponse		Ne sais pas	
	Très		Assez		Un peu		total	Un peu		Assez		Très		total				
	n	%	n	%	n	%		n	%	n	%	n	%		n	%	n	%
1- consultation des états généraux pour établir en commun les objectifs majeurs du collège	132	38.5	88	25.7	56	16.3	88.5	26	7.6	16	6.7	12	3.5	15.8	11	3.2	1	0.3
2- unification des services d'orientation et de psychologie et des services de l'API	147	42.9	88	25.7	40	11.7	80.8	11	3.2	15	6.4	15	6.4	12.8	23	6.7	4	1.2
3- intégration de l'éducation permanente à tous les échelons de l'organisation pédagogique	143	41.7	83	26.2	37	10.8	78.9	19	5.5	25	7.3	18	5.2	18.0	15	6.7	1	0.3
4- encadrement des étudiants selon la formule des modules	95	27.7	92	26.8	75	21.9	76.4	24	7.0	17	5.0	17	5.0	17.0	18	5.2	5	1.5
5- unification administrative des services pédagogiques et des services aux étudiants	61	17.8	60	16.3	43	12.5	46.6	45	13.1	67	19.5	65	19.0	51.6	12	3.5	1	0.3
6- séparation administrative des services pédagogiques et des services d'encadrement	63	18.4	46	13.4	38	11.1	42.9	30	10.5	50	14.6	88	25.7	50.8	20	5.8	2	0.6
7- intégration de l'éducation permanente au niveau du directeur général	48	14.0	59	17.2	28	8.2	39.4	24	7.0	42	12.2	111	32.4	51.6	29	8.5	2	0.6
8- structure administrative spécifique pour l'enseignement professionnel	65	19.0	41	12.0	20	5.8	36.8	21	6.1	60	16.3	132	38.5	58.9	13	3.8	1	0.3

* Ce tableau nous est donné par la compilation des 343 premiers questionnaires reçus, indistinctement des postes occupés.

TABLEAU XXXIX

Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon les commentaires a) sur les structures, b) sur le fonctionnement c) sur la communication

	Groupe		
Commentaires	A(n=195)	B(n=124)	A+B(n=319)
a) Structures			
Commentaires négatifs	19	10	15
Commentaires positifs	10	9	10
Commentaires neutres	6	8	7
Commentaires positifs négatifs	2	3	2
Sans réponse	62	69	65
b) Fonctionnement			
Commentaires négatifs	19	13	16
Commentaires positifs	8	7	8
Commentaires neutres	5	7	5
Commentaires positifs négatifs	2	2	2
Sans réponse	65	70	67 *
c) Communication			
Commentaires négatifs	20	13	17
Commentaires positifs	7	2	5
Commentaires neutres	4	4	4
Commentaires positifs négatifs	2	2	2
Sans réponse	65*	76*	70*

*La somme des pourcentages est inférieure à 100% à cause de résidus inclassifiables.

CONCLUSION

La lecture des tableaux permet de dégager certains faits saillants qui n'apportent sans doute pas de grande révélation à ceux qui vivent le quotidien des institutions de l'enseignement collégial public. Les uns y trouveront confirmation des intuitions ou des hypothèses qu'ils pouvaient faire en s'appuyant sur leur expérience personnelle et sur les rencontres avec les collègues des autres collèges. D'autres pourront être surpris de tel ou tel résultat particulier.

Nous ne devons pas oublier les limites de cet inventaire. Nous devons surtout garder en mémoire l'intention du départ qui cherchait à obtenir la perception que les personnes ont du climat dans lequel elles vivent et des rôles et fonctions qu'elles exercent. On ne saurait donc prétendre décrire objectivement l'administration pédagogique des CEGEP; on peut tout au plus refléter la conception de leurs fonctions et de leur situation qu'ont développée un peu plus de 50% des chefs de département et du personnel de cadre des services pédagogiques.

Nous retenons de l'ensemble de cet inventaire les traits généraux suivants:

1) L'administration pédagogique des CEGEP compte, encore aujourd'hui, très peu de femme. La plus grande proportion des répondants ont 25 et 34 ans: soit près de la moitié des chefs de département et un peu plus de 40% du personnel de cadre. 82% des deux groupes déclarent

à leur crédit entre 16 et 21 ans de scolarité. Tout le personnel de cadre accède à l'administration en passant par l'enseignement et 42% d'entre eux ont déjà suivi des cours en administration.

2) Environ 60% des répondants ont moins de deux ans d'expérience dans leurs fonctions.

Le personnel de cadre place la responsabilité pédagogique avant la responsabilité administrative. Il manifeste de plus un net désir d'être relevé de plusieurs rôles qu'ils jouent actuellement.

Au contraire, les chefs de département se sentent écartés de plusieurs rôles qu'ils estiment devoir jouer. Le rôle d'animateur paraît être pour la plus forte proportion, le rôle principal qu'ils devraient exercer.

Près de 50% de tous les répondants disent jouer un rôle de technicien (administrateur) et près de 25% déclarent n'avoir reçu aucune initiation à leurs fonctions.

3) Puisqu'on nous demandait d'étudier les structures pédagogiques et les différentes fonctions qu'on y retrouve, nous pouvions soupçonner l'existence d'un certain nombre de problèmes.

Les répondants mentionnent deux difficultés principales, tant générales que spécifiques, reliées aux différents postes au sein de l'administration

pédagogique: la surcharge des postes et l'absence et/ou la mauvaise définition des fonctions. Les postes de D.S.P. et de chef de département sont ceux auxquels on rattache le plus de difficultés.

Près de 60% des répondants parlent de difficultés reliées à la commission pédagogique. On retrouve des conceptions variées de sa fonction principale.

Si le poste de directeur de bibliothèque est "bien défini" au sein des services pédagogiques et le poste de D.S.P. "bien situé" dans l'organigramme, selon la plus forte proportion des répondants, par contre le poste de coordonnateur de la recherche et de l'expérimentation obtient le plus faible pourcentage, à ces deux points de vue.

Alors que 36% des répondants se disent satisfaits de l'organigramme actuel du collège, 6% des chefs de départements et 19% du personnel de cadre se déclarent "parfaitement satisfaits" dans l'exercice de leurs fonctions. La surcharge des postes est invoquée comme la principale cause d'insatisfaction ressentie dans l'exercice des fonctions par les deux catégories de personnes.

4) Environ la moitié des répondants se plaint de n'avoir pas assez de rencontres avec les universités et le monde du travail, tant chez les enseignants que chez les non-enseignants.

Il semble exister d'autre part un plus grand optimisme chez le personnel de cadre quand il s'agit de qualifier le climat des relations entre

l'administration pédagogique d'une part et les étudiants et les professeurs respectivement, d'autre part.

Près de 60% des répondants disent recevoir assez d'information en regard des besoins de leur travail. La proportion est cependant plus forte chez le personnel de cadre que chez les chefs de département.

5) Dans le monde de l'éducation en général et en particulier dans le contexte des relations administration-corps professoral, administration-étudiants, la question de l'autorité et du pouvoir est un sujet important et même épineux. C'est le thème qui recèle les perceptions les plus différentes entre les deux groupes de répondants.

Incontestablement, les répondants perçoivent le D.S.P. comme la personne qui actuellement exerce le pouvoir de décision finale en pédagogie. Lorsqu'il s'agit du pouvoir de droit i.e. compte tenu de la "nature" du CEGEP, les chefs de département le rattachent d'abord à la Commission pédagogique. Le personnel de cadre l'attribue d'abord au D.S.P.

Si la très grande majorité des personnes donnent leur accord à la décentralisation du pouvoir au sein de l'administration pédagogique, le personnel de cadre estime en proportion beaucoup plus forte que cette décentralisation existe de fait.

De la même manière croient-ils en plus grand nombre qu'ils jouissent d'un pouvoir de décision réel en regard des responsabilités qu'ils

assument. Près de 50% des chefs de département estiment ne pas avoir un pouvoir adéquat.

Quelque 55% des répondants, enseignants et non-enseignants, disent que leur travail est contrôlé par leur supérieur immédiat.

Finalement les répondants se déclarent nettement favorables à certains changements ou à certaines initiatives: Ainsi les trois quarts ou plus sont favorables à la constitution des "états généraux" du collège, à l'unification des services d'orientation et de psychologie et des services d'aide pédagogique individuelle, à l'intégration de l'éducation permanente à tous les échelons de l'organisation pédagogique et à "l'encadrement" des étudiants selon la formule des modules.

Tels nous paraissent être les grands traits qui ressortent de cet inventaire-pilote. Il nous semble que ces données peuvent être utiles, au plan local, pour amorcer une réflexion beaucoup plus en profondeur sur les différentes dimensions qui sont soulevées.

Nous persistons à croire, en effet, qu'il n'est de solution qu'adaptée aux conditions de personnes, de traditions et de lieux.

Nous croyons que les problèmes auxquels fait écho cet inventaire des perceptions des personnes vivant quotidiennement l'organisation et l'administration pédagogique, ont des conditionnements fort variés. Nous croyons également que les problèmes soulevés se traduisent dans des difficultés de structures mais s'enracinent beaucoup plus profondément

dans des attitudes personnelles, des états d'esprit, des mentalités, etc... Face aux remises en question qui touchent la situation respective de l'administrateur, du professeur et de l'étudiant dans une institution, visant ou non à constituer une communauté éducative, il nous semble primordial d'engager une réflexion qui ne se cantonne pas a priori à la surface i.e. au niveau des structures. C'est aux objectifs qu'il faut descendre, à la raison d'être des choses. A ce niveau on a plus de chance de rejoindre la relativité, l'interdépendance, l'équipe...

> "Les hommes acceptent difficilement de vivre dans une situation indéfinie et d'inventer leurs fonctions dans l'action. Pourtant, c'est cette démarche empirique qui serait la plus utile. Ne l'acceptant pas, les relations sont ambigües: crainte, repli, un pas en avant, deux pas en arrière..!"

Ce commentaire nous est donné par un non-enseignant. Il souligne le caractère illusoire d'une entreprise de catégorisation ferme du vécu. Il existe sans doute une tentation, et possiblement un danger, de vouloir cerner trop définitivement et de façon trop rigoureuse les contours d'une responsabilité et d'une fonction. Certes par ailleurs, on ne peut ignorer la rationalité dans la planification et l'organisation. Nous croyons cependant que c'est d'abord la vie qui commande et la vie d'une institution d'éducation ne se définit pas d'abord par la cohérence du modèle administratif.

> "Ce que je reproche le plus aux structures, fonctionnement et communication de l'information de l'administration pédagogique, c'est que c'est beaucoup trop "administratif", "technique". Jusqu'à un certain

> point, la "vie" pédagogique, l'animation, la participation, surtout en ce qui concerne les étudiants, passent au second rang. On a le souci d'une bonne administration. C'est extrêmement grave. Je crois que votre questionnaire d'ailleurs, reflète cet idéal d'administrateur. On réfère assez peu aux étudiants comme tels."

Nous ne prétendons pas que cet autre commentaire, qui vient cette fois d'un chef de département, traduit l'assentiment général. Il souligne toutefois un point important dans notre esprit. C'est le renversement toujours possible des valeurs.

On conviendra sans doute de la futilité des structures qui n'existent pas et ne "vivent" pas en fonction de la réalité fondamentale d'une institution.

Seront également futiles et finalement nuisibles les réformes et les restructurations qui se feraient au détriment des vrais problèmes et des vraies questions. Par rapport à la vie d'une institution, les structures ne sont qu'un moyen! Mais il y a toujours le danger que les problèmes quotidiens de fonctionnement fassent oublier la vie et les besoins essentiels qu'elle véhicule.

RECOMMANDATIONS

1. Caractéristiques socio-démographiques

Qu'on favorise la tenue de séminaires pour le personnel de l'administration pédagogique. Que ces séminaires intensifs (v.g. in-service training) réunissent chefs de département, chefs de secteurs, professionnels, conseillers (staff) etc. Les séminaires devraient porter sur des problèmes pratiques d'administration.

2. Fonctions

2.1 Qu'on accorde une attention spéciale à l'intégration du personnel nouveau. Qu'on ne procède pas à l'engagement du personnel de cadre ou du personnel professionnel sans avoir, au préalable, précisé ses tâches, fonctions et responsabilités ainsi que ses relations avec les autres services.

Qu'on étudie les mécanismes les plus appropriés pour assurer l'intégration des nouveaux professeurs, v.g. information, séniorat, sessions d'initiation, etc.

2.2 Que chaque collège rédige, le plus tôt possible, un guide à l'intention du personnel. Ce guide doit contenir toutes les informations nécessaires pour que chacun puisse se situer rapidement et facilement, et puisse s'intégrer le plus complètement

à la vie de l'institution. On y trouvera normalement les "règles du jeu", les procédures, politiques, buts et objectifs de l'institution, les règlements quotidiens et les descriptions de tous les postes au sein de l'organisation y compris celui de professeur.

2.3 Qu'on procède à une évaluation de la politique et de la structure des comités du collège à tous les niveaux.

2.4 Que devant l'accroissement du travail en comité, on favorise la préparation et l'"entraînement" de ceux qui doivent consacrer à ce travail, une part importante de leur temps.

2.5 Qu'on étudie la possibilité d'engager un ou des technicien(s) administratif(s) aux services pédagogiques pour travailler au budget, aux achats, à la planification, aux échéanciers, aux horaires, etc... et pour décharger les chefs de département des tâches trop techniques et administratives.

2.6 Concernant les directives, les règlements, les descriptions de tâches et les définitions de fonctions, qu'on se soucie de cumuler la réflexion, plutôt que de toujours repartir à zéro. A ce sujet il pourrait être avantageux de constituer un dossier des directives et règlements pédagogiques, un dossier des fonctions et des postes...

3. Administration pédagogique

3.1 Qu'on étudie avec le plus de précision possible les rôles dévolus aux départements et aux chefs de départements dans le collège et les rôles effectivement accomplis.

3.2 Qu'on étudie la possibilité de fournir une assistance technique accrue pour éviter des emplois du temps non rentables, de la part du personnel très qualifié.

3.3 Que là où la chose n'existe pas, on étudie l'utilité de constituer une "régie pédagogique" réunissant le personnel de cadre. Qu'on étudie soigneusement les relations à établir entre cette régie d'une part, la commission pédagogique et l'assemblée des chefs de département (s'il y a lieu) d'autre part.

3.4 Qu'on étudie l'utilité de créer le poste d'adjoint administratif au D.S.P. pour le décharger de tâches trop accaparantes et lui laisser davantage de disponibilité pour exercer son leadership.

3.5 Que le comité de régie procède périodiquement à la revision de l'organigramme, v.g. à l'occasion du budget annuel.

Que les mécanismes de revision et d'évaluation de l'organisation et des structures impliquent tous les intéressés i.e. cadres, professeurs, étudiants. Qu'aucune modification impor-

tante ne soit faite sans une consultation "réelle" des diverses instances touchées.

3.6 Que dans la revision et l'évaluation périodiques de l'organisation et des structures, on tienne compte de modèles d'analyse fournis par des agences spécialisées, v.g. les agences d'accréditation.

Qu'on cherche à respecter une théorie administrative sur laquelle s'est réalisé l'accord de l'ensemble des intéressés.

3.7 Qu'on s'interroge périodiquement sur la valeur incitative ou au contraire inhibitive des structures d'organisation de l'institution par rapport aux expériences et aux changements souhaités par le personnel.

3.8 Qu'on évalue la structure des secteurs et son impact sur la situation "d'encadrement" faite à l'étudiant.

3.9 Que pour favoriser une meilleure intégration des "services pédagogiques" (Bibliothèque, Audio-visuel, Recherche et expérimentation,...), on étudie l'opportunité, dans les plus gros CEGEP, de les regrouper sous un adjoint au D.S.P.

4. Communication

4.1 Qu'on étudie la circulation de l'information tant intérieure qu'extérieure. Que cette étude soit faite principalement en regard des relations administrateurs-étudiants, administrateurs-professeurs, services pédagogiques-services aux étudiants.

4.2 Qu'on prenne particulièrement soin de diffuser toute information relative au budget, susceptible de faire comprendre les décisions administratives.

4.3 Qu'on évalue les moyens mis en oeuvre pour assurer la circulation rapide de toute l'information nécessaire au bon exercice des différentes fonctions.

5. Pouvoir, contrôle, changements

5.1 Que chaque responsable de service et de département soit tenu de fournir des rapports périodiques écrits.

5.2 Qu'on étudie l'opportunité de susciter chez les étudiants et en leur faveur, d'autres modes de regroupement que le département. Qu'on favorise à cette fin, la formation de regroupement étudiants-professeurs (modules, sections...) sur la base du "programme" ou de la concentration.

5.3 Qu'on favorise l'intégration complète du service d'éducation permanente par la création, dans un premier temps, d'un poste d'adjoint au D.S.P. plutôt que de coordonnateur (staff), par la mise à la disposition de la population adulte, des services de conseiller pédagogique et de psychologue, par la constitution d'un seul bureau d'admission pour tous les étudiants.

LES COMMENTAIRES DES REPONDANTS

(Question 55) Tableau XXXIX

A - Les structures

1. Les directeurs généraux:

- Bonnes
- Une nouvelle structure est à l'étude et notre structure actuelle sera modifiée sous peu
- Excellent climat de recherche. Place pour amélioration. Problème majeur: les chefs de départements. Autre problème majeur: l'établissement des modules.

2. Les directeurs des services pédagogiques:

- Peu d'importance du moment qu'elles fonctionnent
- Non "consultantes"... La démocratie de participation n'est pas vécue. L'idéal serait d'adopter les structures du Ministère, de les accepter, de les respecter. Actuellement, nous avons une certaine dictature d'un groupe non pédagogique.
- Actuellement faites par notre collège, différentes de celles de la DIGEC.
- En général, les structures sont bonnes. Mais les personnes en place ne s'entendent pas sur les objectifs encore moins sur les moyens. Manque de coordination parce que certains conçoivent assez mal leur rôle. Certains postes au niveau supérieur sont mal définis.

3. Les adjoints au D.S.P.

- Non défini à fond - bona fide -. Mélange d'identité: chef de secteur et adjoint ne font qu'un.
- Très satisfait
- Souples!
- De leur souplesse découle l'efficacité.
- Je puis vous assurer que le travail fait par le directeur des services pédagogiques est un travail d'équipe et de compréhension de la part de chaque membre de cette direction. Je peux énumérer quelques causes du succès de cette direction: personnalité, compétence et le jeune âge de ses membres.

4. Directeurs de l'éducation permanente

- Que l'administration pédagogique relève toujours du D.S.P.
- Nous n'avons pas encore atteint l'étape des structures définitives.
- Le directeur général d'après l'organigramme actuel n'a que quatre subalternes qui ont des responsabilités assez bien définies, donc pas trop de problèmes. La difficulté vient surtout de l'organigramme qui accable le D.S.P. d'une douzaine de subalternes. Je le plains le pauvre! La structure salariale ne tient pas compte des responsabilités de chacun.
- Il est, à mon avis, important de repenser la structure. La structure présente n'est pas faite pour l'étudiant. Ou un collège est avant tout orienté vers l'étudiant et présentement l'étudiant n'est qu'un outil servant à vérifier la conformité de la structure. De ceci découle que le centre organisationnel doit être la vie étudiante et tous les postes doivent être des services à cette vie étudiante.

5. Les registraires

- Bonnes.
- Un fait assez rare de nos jours. Je suis satisfait des structures et du fonctionnement de notre service. L'équipe toute entière travaille ensemble depuis la formation du CEGEP (sauf moi) et les résultats sont concluants. Il existe une atmosphère de camaraderie qui facilite la collaboration et diminue les difficultés.
- A cause d'une sous-estimation de l'importance du fonctionnement technique de la pédagogie, les "services à la pédagogie" ont été relégués au niveau de l'exécution: la pédagogie pure domine la production pédagogique avec l'autorité possessive d'un maître sur des esclaves. Aucune définition des tâches, donc aucune autorité déléguée et impuissance permanente des exécutants pédagogiques.
- Je crois que nous possédons les structures nécessaires au bon fonctionnement du CEGEP.
- A repenser ou à compléter. Il me semble y avoir une mauvaise répartition des tâches. Peut-être faudrait-il augmenter le personnel. Actuellement, c'est vraiment "écrasant" dans certains services en particulier pour les directeurs de secteur et le régistraire.
- Les structures actuelles font que le régistraire est en général débordé. Par contre cette situation se corrige par de nouvelles distributions des tâches et un service d'API mieux constitué. Espérant qu'une restructuration saura apporter la solution à nos mini-problèmes.

6. Les bibliothécaires

- Dans l'ensemble, ça va bien. Si ce n'était de la convention collective et de sa célèbre norme 1/15, le climat serait plus détendu et la collaboration mieux assurée.
- Tout va bien dans le CEGEP. Ce sont de jeunes institutions. Elles vont vieillir, évoluer et se bien structurer. Je souhaite une chose, qu'elles ne se sclérosent pas! L'équipe jeune, dynamique y sera pour beaucoup.
- Voir Q. 37 concernant l'intégration de la bibliothèque aux Services pédagogiques. Il manque un lien entre l'organisme qui planifie et introduit de nouveaux cours et la bibliothèque qui doit fournir la documentation nécessaire à ces cours. A l'enseignement général et professionnel, comme à l'éducation permanente, des cours sont offerts sans qu'il y ait une documentation suffisante.
- Trop d'importance est donnée aux services d'enseignement au détriment des services pédagogiques et des autres services du collège. Les directeurs de secteur sont comme de petits dieux tout-puissants.
- Assez bien structuré.
- Manque de clarté dans les définitions.
- Trop d'importance accordée à l'administration, pas assez à la vie étudiante et à l'animation.
- Simples ajustements.

7. Coordonnateur de l'audio-visuel

- Les structures sont faites pour des individus précis et rarement pour le bon fonctionnement du collège. L'organisation des structures se faisant par petites modifications, il s'ensuit qu'à un moment donné, la configuration générale du collège se trouve profondément modifiée.

8. Coordonnateurs de l'aide pédagogique individuelle

- Telles quelles - ça va.
- Un gros effort a été fait chez nous pour définir clairement les fonctions. Cela porte fruit.
- Satisfait.

9. Coordonnateurs de la recherche et expérimentation

- Les structures des CEGEP doivent être regardées actuellement comme purement "expérimentales". Nous n'avons pas assez d'expérience de cette institution bâtarde coincée entre le secondaire et l'université, dispersée entre le pré-universitaire et

le professionnel pour "définir" ses structures.
- Les principales difficultés et tensions ne sont pas reliées aux carences de la structures de l'administration pédagogique mais au fait que ces structures ne soient pas bien intégrées au niveau des rapports avec les professeurs et les étudiants. Et aussi au manque de pouvoir réel face à la DIGEC.

10. Les chefs de secteur

- Le collège en fait, ce n'est pas le C.A. ce sont les services pédagogiques, pour diverses raisons, dont la principale est que les personnalités les plus fortes se retrouvent aux services pédagogiques.
- Les spécialités devraient être revalorisées et placées sur un même pied d'égalité avec les départements sous l'autorité du directeur de secteur.
- Très bonne, sauf pour le statut exact conféré au chef de secteur et au chef de département. Qui a le pouvoir d'engager et de remercier le personnel? Le chef de secteur a le pouvoir d'engager mais il ne peut remercier un professeur. Le chef de département pour sa part se veut coincé entre un rôle d'administration et d'animateur.
- D.S.P. pour la pédagogie plus un administrateur pour les budgets et les services de nature pédagogique.
- Excellente.
- Les structures sont en place. Elles offrent d'après moi, beaucoup de possibilités. Elles sont encore à définir toutefois. Chacun est mal à l'aise dans son rôle. Il reste quelque postes à combler (acheteur, service audio-visuel). Les structures sont là mais elles grincent pas mal.
- Satisfait.
- Il faudrait plus de personnel.
- La plupart connaissent mal ou comprennent mal l'organigramme de sorte qu'on s'adresse n'importe où pour n'importe quoi.

11. Les chefs de département

- Les départements devraient avoir plus d'autorité et plus de responsabilités au point de vue décision. Actuellement, on peut se demander: le secteur général n'a apporté rien de positif au secteur professionnel. Leur séparation serait peut-être à souhaiter.
- Satisfait du système actuel.
- Parfait.

- La dimension du collège demande une décentralisation immédiate du niveau des décisions et des services. Cette décentralisation doit être accompagnée du soutien matériel et technique indispensable à une saine administration.
- Mon intérêt principal est au niveau départemental. Comme chef de département, je crois qu'on pourra fonctionner mieux avec une intégration physique. Au moment où le chef de secteur se trouve à un pavillon et les chefs de département (de ce même secteur) dans un autre. Dans ce sens, la centralisation serait désirable.
- Bonnes.
- Les structures sont très bonnes, sauf qu'il manque un adjoint au D.S.P.
- Bonnes en principe.
- Pas d'accord avec les secteurs parce que le chef de secteur est obligé de diviser arbitrairement son esprit, sa mentalité, son savoir entre des départements qui n'ont bien souvent des affinités de nom et d'appartenance au même collège. Ce chef de secteur est surchargé, a trop de pouvoirs au détriment du chef de département à qui incombe certaines fortes responsabilités.
- L'administration pédagogique de notre collège me semble assez bien structurée. Elle se compose d'une équipe jeune et dynamique qui ne demande qu'à réussir le travail auquel elle s'est engagée.
- Je pense que les structures actuelles sont suffisantes et favorables au travail du service pédagogique d'éducation physique.
- Ce que je reproche le plus aux structures, fonctionnement et communication de l'information de l'administration pédagogique, c'est que c'est beaucoup trop "administratif", "Technique". Jusqu'à un certain point, la "vie" pédagogique, l'animation, la participation, surtout en ce qui concerne les étudiants, passent au second rang. On a le souci d'une bonne administration pour avoir une bonne administration. C'est extrêmement grave. Je crois que votre questionnaire d'ailleurs, reflète cet idéal d'administrateur. On réfère assez peu aux étudiants comme tels.
- Faire des structures séparées pour la pédagogie et l'enseignement.
- La position des chefs de département est difficile (administrateurs - syndiqués). Pour plus d'efficacité, je verrais moins de départements (peut-être abolition complète) beaucoup de responsables de matières, plus de directeurs de secteurs.
- Le département doit devenir la cellule de base de la vie collégiale.
- C'est sans aucun goût que j'ai répondu à cette enquête. Elle me paraît faite <u>par</u> des administrateurs dans un <u>langage</u> d'administrateurs, <u>pour</u> des administrateurs. Mais cela me fait voir, une fois de plus, à quoi les administrateurs s'amusent, à quoi ils dépensent l'argent des contribuables.

Non, je ne suis pas intéressé à savoir si l'adjoint au D.S.P. est bien ou mal situé, si son rôle est bien ou mal défini, si l'organigramme est bien dessiné ou non, si les lignes d'autorité (!) apparaissent clairement. C'est peut-être un problème d'administrateurs, mais non un problème d'éducation. Le problème majeur de l'éducation, je le situais, dans ma naïveté, au niveau de la relation maître-élève, et ça n'intéresse évidemment pas des administrateurs. Cette relation maîtres-élèves, ça n'intéresse que les technocrates du Trésor. Eux, ils ont décidé, qu'elle s'exprimerait dans le ratio 1-15. Tout le reste est futilité. Et là-dessus, nos petits administrateurs n'ont rien à dire.

- Présentement, trop de pouvoirs parallèles. En théorie, la structure est celle énoncée à la page 18, mais au fait, ce sont des royaumes dans un grand royaume. La direction pédagogique, les services aux étudiants, l'équipement, forment des clans où chacun se méfie du geste posé par l'autre. En somme, manque de dialogue et de leadership.
- Il serait bon que l'on fasse quelques modifications aux structures actuelles, du côté professionnel.
- Les structures pédagogiques sont en général bonnes. On pourrait certes créer le poste de chef de département à l'intérieur des cadres administratifs pour éviter le conflit syndical qui se pose, les chefs et les professeurs faisant partie du même syndicat.
- Dans l'application idéale du programme complet d'éducation physique, nous nous butons à un bicéphalisme. Département d'éducation physique (cours obligatoire)-D.S.P. Département d'éducation physique (intra et extra mural)-D.S.E. Aimerions voir les objectifs de l'opération C.O.R.P.S. se réaliser au plus tôt.
- Règle générale, nous manquons de définition: définition des objectifs, des tâches, des responsabilités et des pouvoirs. Ceci entraîne un climat d'hésitation, de doute et d'insatisfaction à bien des niveaux.
- Le collège est basé sur le D.G. qui détient un contrôle absolu de toute la machine. La pédagogie joue un rôle de second plan dans le système.
- Ne sont pas si mauvaises en soi.
- A repenser.
- L'on peut regretter que le poste de contrôleur général et de secrétaire général soit (tenu) par la même personne. Par ailleurs, alors qu'elle se trouve en position de Conseil, elle est à même de prendre des décisions et à intervenir au niveau pédagogique.
- Le problème n'est pas un collège en particulier, mais tout le réseau. A mon avis, il existe trop de "CEGEP" mal équipés pour en créer de nouveaux. Avant de commencer à travailler sérieusement, on devrait exclure toute "politique" de l'éducation. (Politique dans le sens de patronage).

- Valables.
- Personne, sauf le D.S.P. n'est spécifiquement responsable du professionnel. Personne n'est vraiment animateur et coordonnateur pédagogique.
- Les structures sont adéquates, mais le personnel en place est surchargé.
- Les structures devraient être au service des étudiants et des professeurs. Il devrait y avoir un moyen efficace de donner la priorité à la pédagogie.
- Bonnes en principe.
- A mon avis, les structures actuelles sont mauvaises, parce que trop de personnes se rapportent au D.S.P. soit 12 actuellement. Pour qu'une organisation soit efficace pas plus de sept personnes doivent se rapporter à une autre.
- En général, elles répondent au besoin du milieu.
- Elles existent mais ne semblent pas servir efficacement.
- Au niveau des structures, je crois que nous possédons l'essentiel dans un CEGEP qui n'a que quelques mois d'existence.
- Bien définir les fonctions.
- Il est à noter ici que notre CEGEP est dans sa phase d'implantation et d'installation. Il s'ensuit donc que certaines des questions posées ne pouvaient faire l'objet d'une réponse convenable.
- Il devrait y avoir des adjoints pédagogiques au lieu des chefs de secteur. Il devrait avoir un agent d'information.
- La participation des professeurs à l'administration pédagogique s'établit de deux façons:
  1) D.S.P. et adjoint, services d'orientation avec un professeur de chaque département. Ce professeur peut être le directeur de département ou un professeur de département.
  2) Commission des directeurs de département: D.S.P. - adjoint et les 9 directeurs de département.
- La pédagogie c'est tout le collège. Toute administration est (?) directement à incidence pédagogique. On doit administrer en fonction de la pédagogie et en vue de la pédagogie, même au Service des finances. (voir organigramme, p. 18).
- Etant une habituée dans l'organisation, je crois qu'il est difficile de mieux réussir une première année d'organisation, telle que observée dans mon milieu.
- Semblent satisfaisantes.
- Assez satisfaisant.
- Elles n'ont de valeur qu'en fonction des hommes qui les animent.
- Il manque définitivement de structures administratives en ce qui touche l'enseignement professionnel. Les tâches devraient être définies TRES clairement.
- Pour ma part, ça va bien.
- Création d'un nouvel organigramme.
- En voie de réfection. Tous les espoirs sont permis.
- Un chef de département devrait être nommé pour chaque spécialité au professionnel, le travail administratif étant lourd de conséquence, il faut un homme compétent en la matière.

- Il faut de l'ordre. Si tout le monde doit participer très bien. Cependant, il faut des cadres de responsabilité. Le DSP doit être au courant de tout car il est le seul responsable selon la loi. Néanmoins, il faut que les personnes soient respectées. A chacun de travailler en équipe pour le bon développement de la vie de l'étudiant avec (?) sur la vie académique.
- Les structures officielles sont observées d'une manière formelle seulement.
- Je crois qu'on aurait avantage à nommer 2 adjoints en plus au poste de DSP. L'un pour recherche et expérimentation et l'autre pour l'enseignement professionnel.
- Voir organigramme proposé pour pouvoir ajouter des adjoints au directeur des services pédagogiques.
- Excellentes et valables.
- Dans les conditions actuelles (âge de notre CEGEP, rapidité à agir, contexte architectural) on peut dire que les structures sont bien établies.
- L'enseignement général et l'enseignement professionnel ayant des fins, des moyens et des exigences foncièrement différents, il vaudrait mieux que chaque secteur ait ses structures propres, tout en cohabitant et en utilisant certains services communs pour permettre aux élèves et aux professeurs des 2 secteurs de se côtoyer. Ceci n'est pas particulier à notre CEGEP.
- Assez bonne. Manque graves de communications, des décisions aux étudiants avec explication.
- Bonnes structures.
- Le DSP ne devrait avoir que 5 ou 6 personnes directement sous son autorité.
- Structures trop complexes et trop lourdes.
- Manque de pouvoir réel et voulu des directeurs de secteurs qui sont les seuls placés pour connaître les problèmes réels. Manque d'intérêt du directeur de secteur pour chacun des départements sous sa juridiction.
- Trop lourdes, parce que trop complexes, c'est aussi pire qu'un gouvernement!
  Il y a plus de personnel d'administration que de professeur! et on dit que l'éducation coûte cher!
- Beaucoup trop rigides au collège. Ce pouvoir est entre les mains d'un seul homme, le D.G. Tous les autres membres de l'organigramme doivent "ramper" devant lui.
- Bonnes.
- Il y manque de participation au niveau décisionnel. Au fond, c'est le D.G. et le D.S.P. qui décident de tout.
- Il faudrait mieux définir le rôle des chefs de département.
- Nous n'avons pas de chefs de secteurs ni de responsables de spécialité.

B - Le fonctionnement

1. Les directeurs généraux:

- Assez bon.
- Si nous voulons changer les structures actuelles, c'est que nous ne sommes pas satisfaits des présentes...
- Excellent.
  Beaucoup de travail en équipe.

2. Les directeurs des services pédagogiques:

- Excellent.
- Les chapitres traitant de la consultation dans les conventions collectives comme celle (C.E.Q.) - la seule que je connaisse - serait à mon sens la meilleure voie à suivre.
- Bien, à cause de la complémentarité des fonctions et des individus.
- Manque de communication entre les personnes. Manque d'une préoccupation des besoins et responsabilités des autres. Chacune des responsabilités est conçue d'une façon quasi exclusive, un peu jalouse. Ce qui rend la délégation des pouvoirs un peu difficile et le contrôle très délicat à manier.

3. Les adjoints au D.S.P.:

- Assez satisfaisant.
- Efficacité, contrôles, animation: à améliorer.
- Sain!
- Expérience enrichissante.

4. Les directeurs de l'éducation permanente:

- Ce sera la pagaille si le DSP perd son autorité pédagogique.
- Il est lourd, mais il finira par fonctionner.
- Toute l'administration du collège repose sur deux pivots: (le D.G. et le contrôleur). Malgré la compétence et l'habilité de ces deux personnages, il reste que les autres membres d'un quelconque comité n'ont qu'un rôle consultatif ce qui pourrait, dans l'avenir, créer certaines difficultés.
- Nous aurons bientôt la nomination officielle du ... DSP en trois ans, ce qui crée un climat d'incertitude. De plus, depuis trois ans qu'il y a discussion sur l'achat de la bâtisse et nous sommes toujours au même point, c'est dégueulasse. Conflits de personnalité entre directeurs de secteurs et chefs de départements.

- Tel qu'indiqué précédemment, le fonctionnement est axé uniquement sur un besoin de vérifier la validité de la structure. Il en découle qu'on doive nécessairement fonctionner en terme de structure et non en terme de l'étudiant.

5. Les registraires:

- ??? le directeur général se mêle un peu trop de tout.
- Actuellement, le DSP cherche à tout contrôler. Il a de très grandes qualités mais ses décisions sont trop lentes de sorte qu'on "manque le bateau" à chaque fois. Trop d'hésitations!
- Toutes les décisions sont prises, sans consultation, par les "pédagogues", et le dernier de leur souci est de s'assurer que les moyens techniques (personnel, locaux, matériel) sont suffisants pour rencontrer les délais ou les objectifs visés; il en résulte une gestion pédagogique faite de déceptions, de frustrations, d'improvisations et d'à peu près, au détriment des étudiants et des services auxquels ils ont droit.
- Après avoir pris une année d'expérience , nous serons en mesure de reviser certains points qui ont été négligés.
- On semble oublier que toute l'administration générale est au service de la pédagogie; on vit peut-être le contraire.
- En général, assez bien ordonné. Par contre, il y a un manque de fermeté vis-à-vis des étudiants par souci d'éviter la contestation ou sous prétexte de brimer la liberté. Ainsi, aucune réglementation n'est appliquée selon moi avec suffisamment de fermeté.

6. Les bibliothécaires:

- La bibliothèque ne participant pas à l'élaboration des nouvelles options - frustration générale pendant la première année d'une nouvelle option. La bonne volonté et la coopération permettent de surmonter une structure déficiente.
- En pratique, le DSP me donne entière liberté quant à la bibliothèque. Les étudiants devraient avoir accès aux documents audiovisuels.
- Pour les grandes décisions du D.G., il y a toujours consultation des cadres, mais par un subterfuge, ces consultations sont "expédiées" et escamotées de sorte que il ne peut y avoir d'opposition réelle.
- Bon.
- Manque d'expérience et de connaissances en administration.
- Les services fonctionnent assez bien, sauf celui de l'équipement, à cause de l'incompétence notoire de son personnel.
- Simple rodage.

7. Les coordonnateurs de l'audio-visuel:

- Je ressens la nécessité d'une présence qui devrait analyser le fonctionnement (organigramme, communication, conflit de toutes sortes) et proposer une réponse et faire aboutir à des solutions. Je verrais une personne étrangère au milieu assumer cette fonction.

8. Les coordonnateurs de l'aide pédagogique individuelle:

- Plus de précisions dans la délimitation des tâches améliorerait le rendement.
- Quatre (4) fois par année, le personnel de cadre se réunit pour une session d'évaluation du fonctionnement pendant deux (2) jours. Même chose pour les cadres pédagogiques seuls: deux fois par année.
- L'administration des normes pédagogiques souffre d'un fonctionnement déficient en ce sens que des administrateurs supérieurs s'adressent directement à un membre du personnel sans passer par le chef du service.
- Besoin de plus de rigidité dans l'application des structures.

9. Les coordonnateurs de la recherche et expérimentation:

- Les hommes acceptent difficilement de vivre dans une situation indéfinie et d'inventer leurs fonctions dans l'action. Pourtant, c'est cette démarche empirique qui serait la plus utile. Ne l'acceptant pas, les relations sont ambigües: crainte, repli, un pas en avant, deux pas en arrière...!
- Manque de cohésion dans le travail p.c.g. absence d'objectifs communs en pédagogie.
  Isolement.

10. Les chefs de secteur:

- Dans les universités, ce sont surtout les doyens et les professeurs qui sont reconnus. Il faudrait que les collègues fonctionnent de façon à conduire au même résultat.
- Le bon fonctionnement de l'administration pédagogique en dépend; de même la communication aisée de l'information.
- Très bon. Sauf pour les accrochages dûs aux vices de structures mentionnés ou plutôt aux responsabilités mal définies.
- J'ose affirmer que ce mode d'opération semble très logique et fonctionne suffisamment bien.

- Pouvoir de décision réel correspondant aux responsabilités.
- Très bien.
- Les structures sont mal animées. Les personnes qui les occupent se débrouillent tant bien que mal. Ce qui ne va pas, c'est un manque de partage de responsabilités. Chacun comprend mal son rôle et n'ose pas avancer. Les préoccupations sont trop diversifiées. L'équipe est à bâtir.
- Plus de relations humaines entre services.
- Le service pédagogique fonctionne très bien. Les autres services retardent notre travail. Il faudrait intégrer l'orientation au service pédagogique.
- Assurer, dans un avenir prochain, des mécanismes fonctionnels pour permettre à la pédagogie de prendre toute la place.

11. Les chefs de département:

- Le DSP est le chef immédiat des chefs de département.
- Répond bien à nos besoins. Penché à résoudre nos problèmes et à collaborer assez étroitement. Nous seconde le plus possible (jeune option).
- Parfait.
- En général, à mon avis, l'école fonctionne bien, mais il n'y a pas encore, il me semble, une conception claire, que toutes les activités sont destinées à améliorer les qualités des étudiants, des professeurs et des équipements pédagogiques.
- Assez bien.
- Après les deux années que nous venons de passer, je trouve que le fonctionnement est réellement bon.
- La vie réelle du collège est plafonnée au niveau du chef de secteur qui n'a pas ou a peu de pouvoir de décision et d'initiative.
- Le fonctionnement s'avère satisfaisant dans certain cas et supérieur dans d'autres. Les mauvais résultats obtenus dans certains cas ne sont pas dûs à de la mauvaise volonté ou de compétence, mais plutôt à un manque d'expérience ou de compréhension de la part des individus, soit professeurs ou membres de la direction.
- Le fonctionnement est simple et efficace, puisque je m'adresse directement au DSP. J'ai là les réponses et les explications nécessaires.
- Posséder un fonctionnement plus départemental avec l'administrateur pour le département.
- Moins administratif, plus pédagogique.
- Il doit être possible au département de communiquer directement à tous les niveaux du collège.
- Que l'on continue à faire participer les professeurs le plus possible aux décisions.
- Chacun travaille derrière sa porte close. Et dès qu'un geste est posé par l'un (secteur), l'autre se hâte de vérifier si ce geste n'est pas du maraudage dans son territoire.

- Il est regrettable de constater que les services pédagogiques sont toujours à la merci du conseil d'administration pour des raisons strictement politiques (patronage). Peut-être y aurait-il lieu de changer la composition du C.A.
- Dans le domaine pédagogique - c'est-à-dire le programme obligatoire - bonnes relations et collaboration des services pédagogiques. (Amélioration constante). Mais manque d'influence au niveau des décisions pédagogiques concernant le département. Nous ne pouvons faire que des recommandations.
- La convention collective de travail et le ridicule statut du directeur de département (?, rémunération, secrétariat) m'ont invité à démissionner du poste que j'occupais depuis 3 ans. Inutile d'inviter à la participation si l'on n'y met le prix-conditions - telles fonctions et responsabilités - tels pouvoirs.
- Efficace.
- Je ne m'y connaît pas en administration scolaire. Cependant, un climat d'insatisfaction règne au CEGEP, du côté du professeur et des étudiants. Je ne crois pas que ceci relève de l'inefficacité administrative mais plutôt de son efficacité. Ça sent l'usine, comme diraient nos amis du Quartier Latin.
- Laissons les gens en place travailler et ils sauront démontrer qu'il n'en coûtera que peu de plus pour améliorer la qualité de l'enseignement qui décroît malgré le nombre de "spécialistes" qui lui, croît. Raisons: mauvaise planification globale, économies de bout de chandelle, etc. Insatisfaction des employés.
- Il faudrait fournir une aide suffisante au chef de département pour ses fonctions administratives.
- Parfois déficient.
- Le DSP fait de l'administration pure et simple.
  Les chefs de secteur font du travail de registraire et de secrétariat.
  Du point de vue pédagogique, leur seul rôle est celui de "surveillant" et non d'aide, d'appui, etc...
- La direction des services pédagogiques tient trop compte des demandes particulières des étudiants de telle sorte qu'un étudiant sur dix pratiquement à un horaire particulier, ce qui amène des difficultés dans le regroupement des élèves et dans l'administration.
- Tout va très bien tant qu'il n'y a pas de problème. Souvent ils dépendent énormément de l'individu en fonction.
- Trop d'autoritarisme et de décisions unilatérales. Trop conditionné par des considérations matérielles ($, horaires, etc.).
- Le fonctionnement est excessivement lourd parce qu'il y a beaucoup trop de consultations à prendre avant de décider. Ceci retarde considérablement la prise de décision. De plus, l'administration est trop centralisée à un niveau (DSP). Manque de politiques générales.

- Ces structures fonctionnent mal en raison d'un mauvais partage des tâches, de l'incompétence de certains membres du personnel de cadre et du paternalisme au niveau des relations humaines.
- Il y a un manque de consultation marqué auprès des professeurs. Résultats: l'administration pédagogique se croit parfois en possession de la vérité absolue tout en oubliant certains aspects importants des problèmes et de leurs solutions.
- Au ralenti.
- Le tout semble fonctionner normalement quoique du côté DSP les décisions sont peut-être un peu lentes. Ce qui retarde d'autant l'efficacité administrative.
- Il s'est fait bien des rodages depuis septembre. Il resterait à mieux définir des fonctions comme celle du DSP et celle du chef de département dans un CEGEP où il n'y a pas de chef de secteur et où le chef de département est un enseignant "à plein temps" effectivement. Il faudrait le débarrasser de tout ce qui est administratif.
- Si les fonctions sont bien définies, s'il y a dialogue à tous les paliers, et si les relations sont franches, il n'y a pas de problèmes.
- Le chef de département n'a pas assez d'autorité.
- La commission pédagogique ne se préoccupe que des problèmes à long terme: perfectionnement des professeurs, nouvelles options, structures pédagogiques, etc. Réunions mensuelles. Les directeurs de département se réunissent bi-mensuellement pour les problèmes de la vie académique courante et l'organisation régulière de l'année académique en cours.
- Nous eûmes cette année un DSP surchargé et dépassé par les situations, ce qui fit que toute décision ou geste important devait être fait à un échelon plus élevé que le DSP ne se fit pas...
- Ligne d'autorité verticale, un seul patron.
  Et communication latérale.
- Moyen d'efficacité.
- Assez bien.
- S'améliore avec le temps.
- Certaines personnes se mêlent de choses qui ne les regardent pas ou peu.
  Une certaine rivalité semble exister entre certaines personnes, que l'on prend ensuite en dérision.
- Ca fonctionne bien.
- Il faut de l'entente avec et entre les services pédagogiques, l'administration, services aux étudiants, parents élèves et le milieu. Actuellement, trop de cas d'individualisme. Des "petits rois".
- Formellement, rien à dire, mais l'esprit du collège classique privé, dont est dérivé le CEGEP, est demeuré vivace.

- Très bon fonctionnement au sein du collège. La direction donne beaucoup de l'attitude du directeur de département, ce qui est très bien; raison d'efficacité pédagogique et administrative. Peut-être trop de charges pour le directeur des services pédagogiques.
- Très efficace et rentable.
- ... Et que la machine fonctionne bien.
- Notre CEGEP fonctionne bien; les rapports professeurs-professeurs et administrateurs-professeurs sont harmonieux; les relations professeurs-étudiants sont satisfaisantes car les mécontents semblent constituer une minorité.
- La Commission pédagogique devrait avoir force exécutive.
- Assez bon.
- Au petit bonheur; les responsables font leur possible, mais leurs capacités sont limitées.
- Manque de planification à moyen terme.
- Fonctionnement lent et sans souplesse.
- Lent, pénible, manque d'efficacité. La norme 1/15 désastreuse pour le professionnel.
- Affreux. Malaise continuel. Professeurs mécontents, Etudiants malheureux.
- Trop centralisé.
- Il devrait y avoir plus de communication en dehors de la transmission des décisions prises. En général, les chefs de département et les professeurs ont l'impression que les objectifs sont différents de ceux de l'administration.
- Cela tient beaucoup aux personnes en place. Il y a parfois des conflits de personnalité.
- Reposant sur la hiérarchie il ne peut qu'engendrer la méfiance. Il est bon, hic et nunc, uniquement à cours de la qualité de personnes.

C - La communication de l'information

1. Les directeurs généraux:

- Parfois pauvre.
- Il y a place pour une amélioration sensible.
- Sans cesse à améliorer.

2. Les directeurs des services pédagogiques:

- Il y a toujours de petits grincements, mais chacun fait tout son possible pour les éviter. C'est tout juste une question de perfectionnement technique, mais on est en mesure de travailler efficacement.
- Nous avons presque ce qu'il faut. Il s'agirait de mettre le tout au point. Cependant, de nouveaux éléments d'information devraient s'ajouter à ce que nous avons déjà: ex.: procès-verbaux des réunions de la Commission pédagogique expédiés à tous les professeurs...
- Se fait par rencontre personnelle en grande partie, sera peut-être plus difficile dans un collège de plus de 2000 étudiants?
- En général, assez bonne. Mais les professeurs et les étudiants sont un peu coupés de l'administration.

3. Les adjoints au D.S.P.:

- Plus ou moins organisée.
- A améliorer vis-à-vis des autres services ou niveaux.
- Toujours en problème, mais satisfaisante!

4. Les directeurs de l'éducation permanente:

- Le problème majeur: comment atteindre les étudiants?
- Les décisions sont ordinairement bien acheminées: de même fait-on une promotion pour envoyer toute personne intéressée au Congrès, réunion de caractère provincial; mais souvent nous aimerions connaître les motifs, les raisons de telle ou telle décision.
- Le directeur de l'équipement et le directeur des étudiants, et le conseiller en orientation devraient faire partie de la commission pédagogique à titre de consultants. Le DSP adjoint, CAPI, DEP, directeur aux services étudiants, devraient se réunir à toutes les semaines.
- Pourri actuellement. Le collège doit engager un agent d'information bientôt.

- Le problème ne réside pas dans les communications au sens de transmission de l'information, mais bien a) dans la communication prise au sens sociologique et psychologique, entre les individus et dans b) une mise en commun des réactions des individus sur les informations qui sont transmises.

5. Les registraires:

- Bonne.
- Tout échange d'information entre les services à la pédagogie et le reste du collège est canalisé par l'adjoint au DSP et le comité des pédagogues; il en résulte un filtrage, souvent du blocage, des oublis, et toujours des longueurs inutiles. Les responsables de service à la pédagogie sont privés de communication verticale (ils ne participent à aucun comité du collège) mais également de communication horizontale puisqu'on leur refuse le droit à un comité de leurs services (à l'intérieur duquel ils pourraient coordonner leurs ressources) et puisqu'on les empêche de négocier directement avec les services administratifs (contrôleur, personnel, achats, etc.). Les services pédagogiques ne devraient pas être un ensemble de vases clos à l'intérieur desquels s'étouffent des compétences administratives à cause d'une domination craintive et amateuriste des pédagogues.
- Ce domaine sera revisé et les moyens seront pris pour que l'information nécessaire parvienne aux personnes intéressées.
- La surcharge du DSP rend les communications sporadiques.
- Bonne à l'intérieur des services pédagogiques.
  Faible avec les autres services.
- Excellente.
- Dans ce domaine, il y a énormément à faire!

6. Les bibliothécaires:

- Je trouve qu'en général nous sommes trop individualistes. Nous sommes compétents dans nos sphères, mais le lien se fait mal. Nous devons être responsables de notre évolution, oui d'accord, mais il faut nous sentir appuyés.
- Communication assez satisfaisante à part l'élaboration de nouveaux cours et autres plans des départements et professeurs.
- Aimerais informer davantage les étudiants quant à la bibliothèque.
- Assez bon réseau de communication. Cependant, cette dernière reste relativement filtrée.
- Pourrait être amélioré.
- Très difficile de rejoindre les professeurs et surtout les étudiants.
- Evidemment perfectible.

7. Les coordonnateurs de l'audio-visuel:

- L'information est manipulée par trop de personnes, il s'ensuit une déformation du message qui est à l'origine de bon nombre de problèmes.

8. Les coordonnateurs de l'aide pédagogique individuelle:

- Elle pourrait être plus efficace, plus fréquente.
- Elle est très déficiente ici: aussi bien l'information officielle que non officielle.
- Manque au plan de la transmission d'information. L'engagement d'un agent d'information prévu pourrait corriger la situation.

9. Les coordonnateurs de la recherche et expérimentation:

- Les hommes actuellement dans les CEGEP travaillent ensemble depuis peu. De là vient une certaine inquiétude, peut-être une certaine méfiance.

10. Les chefs de secteur:

- Insatisfaisante. Manque de communication inter-service. Communication directe avec les professeurs inexistante ou de type "communiqué" sec et autoritaire. Echange constructif de points de vue très rares.
- Correspondance et journal du collège nous donne une excellente information.
- Développer le sens du travail en équipe.
- Assez bien.
- On manque de confiance à la base. On n'informe que les intéressés. Les divers comités ne publient pas leur minutes. Etudiants, professeurs, administrateurs auraient avantage à prendre le même bateau. Chacun y va de sa chaloupe présentement.
- A améliorer quand même.
- Vraiment très déficient.
- Parfois un surcroît d'information et trop souvent aussi, pas assez. L'information n'est pas suffisamment contrôlée.

11. Les chefs de département:

- Information est donnée au département qui l'affiche pour les professeurs. Réunion inter-département et association de professeurs.
- Bien organisée et fréquence suffisante.
- Bonne.

- La plupart de l'information c'est d'un niveau Secteur-départemental et je crois que si on pouvait établir une meilleure intégration à ce niveau (c'est-à-dire une restructuration si c'est nécessaire) les problèmes à propos de la communication en général aussi bien que les problèmes de la communication de l'information seraient diminués.
- Assez bonne.
- Très bon.
- La communication qui vient du bas vers le haut est reçue avec scepticisme et à peu d'impact.
  Du haut vers le bas: théoriquement suffisante, bien faite, mais sans résonnance avec la vie quotidienne; comme si elle avait vraiment peu d'importance.
- Elle est excellente quoiqu'on ait supprimé la réunion de chefs de département qui, disait-on, dédoublait la C.P. Je ne crois pas qu'elle dédoublait car la C.P. ne faisait qu'approuver les choses qu'elle devait.
- Le travail nous obligeant à demeurer dans notre département, la communication avec l'extérieur devient très difficile, ce qui diminue les possibilités d'information.
- Le fonctionnement est simple et efficace puisque je m'adresse directement au DSP. J'ai là les réponses et les explications nécessaires.
- Assez peu aux étudiants comme tels.
- Pas plus qu'il n'en faut.
- A organiser davantage.
- Aucune communication. En fait, la plupart du temps, le professeur est informé par les étudiants.
- Il manque de l'information dans les perspectives des cours à conserver ou à ajouter à notre collège.
- Finalement, le D.G. et le contrôleur filtrent toutes les recommandations et tout se passe en coulisse. Nous déplorons qu'à cause du bicéphalisme dans l'application du programme d'éducation physique, le directeur des Services aux étudiants vienne s'immiscer dans les affaires du département et que son opinion mal éclairée (parce qu'il n'oeuvre pas sur le même terrain) vienne souvent influencer le D.G. et le D.S.P. dans les décisions du département d'éducation physique alors que nous ne sommes même pas consultés.
- A améliorer, surtout dans le sens d'assurer la communication de toute information utile en évitant les communications oiseuses.
- Il ne suffit pas de savoir des balivernes et quand on sait des choses sérieuses encore faut-il avoir le temps d'en discuter et de rencontrer du monde pour en parler. La position de directeur de département est devenue infecte.
- Faible.
- Il y en a trop et trop peu: on est assailli d'informations qui ne nous touchent pas. Trop peu: ce que l'on voudrait savoir ne nous parvient que par le biais des rumeurs.

- L'information devrait être mieux présentée. Actuellement trop d'informations inutiles. Manque d'information nécessaire dans certains domaines. Ex.: La commission pédagogique siège pratiquement à huis-clos et ses décisions ne sont sues que beaucoup trop tard, etc...
- De haut en bas - formidable, soigner et créer la circulation de l'information de bas en haut.
- On communique l'information souvent après un filtrage.
- Très bonne.
- L'information doit-elle être simplement la transmission des décisions; on ... les personnes avec toute la complexité du problème pour leur permettre de prendre une décision.
- Mauvaise! On est mis au courant d'appliquer une politique après qu'elle ait été décidée "en haut", sans avoir au préalable été consulté.
- Devrait avoir un responsable de l'information interne et externe.
- Nulle à notre collège.
- Presque nulle.
- L'information fait peut-être défaut parce que, encore là, personne n'est affecté directement à ce poste. Il est vrai que le CEGEP est jeune et que tout ne peut se faire en même temps.
- Ce que nous avons me semble valable puisque l'information atteint les intéressés. Les lacunes ont été passablement corrigées en cours d'année.
- Toute communication devrait suivre le cheminement décrit par l'organigramme.
- Trop lente et à la dernière minute.
- Les procès-verbaux sont distribués (avec délais) à tous les professeurs. Cependant, à cause de la charge d'enseignement des chefs de département et de tous les professeurs, les réunions départementales sont peu nombreuses. L'information se passe au moment des contacts personnels.
- L'information en général est assez bien véhiculée.
- L'information n'étant pas centralisée il existe au collège une dispersion et subséquemment une non-efficacité de l'information en général.
- Publication d'un seul bulletin hebdomadaire.
- Négligée.
- Satisfaisant, ça pourrait être pire!
- Reste une grave lacune.
- Trop de communications inutiles nous sont fournies. Par contre, on semble vouloir cacher certains faits temporairement, jusqu'à ce que le moment choisi pour convenir à M. Untel soit propice.
- Ca va bien.
- Nouvelle formule nécessaire pour la diffusion de l'information.
- C'est le problème partout - comment communiquer? Les rapports c'est quelque chose; relations et échanges personnels: importants. Il faut que chacun se penche sur le voisin, le respecte et non pas marcher dessus. "Oui, c'est bon d'être bon".

- Très bonne communication de l'information par le bulletin des professeurs ainsi que les différents communiqués nous venant très rapidement par l'entremise du secrétaire général ou du directeur général.
- Aucun problème.
- Assez lent.
- Il y a eu quelques difficultés de communication horizontale et verticale, mais il aurait été difficile qu'il en fut autrement dans une nouvelle institution.
- Très faible - cause de nombreux problèmes d'incompréhension.
- Lacune grave.
- Très mauvaise, le règne perpétuel du secret.
- Très déficient.
- Insuffisante et tardive à cause de la lourdeur des structures trop complexes.
- Tout est lent. Trop de rouages.
- Pitoyable, parce que tout doit être filtré par cette autorité "écarlate" du D.G. Une autorité malheureusement invisible et qui a su s'entourer de bonnes "mitaines".
- Bonne.
- Manque et cela devrait être amélioré.
- La communication est peut-être surabondante puisque l'information est oiseuse à 75%.

notre réf.

Le 16 avril 1970

M. le directeur général,

Le présent envoi vous est adressé personnellement. Il comprend des enveloppes adressées au personnel de cadre de l'administration pédagogique et aux chefs de département.

Chaque enveloppe contient un questionnaire, une enveloppe de retour affranchie et deux lettres de présentation. Ces deux lettres dont vous avez copie expliquent les origines et les objectifs de ce questionnaire ainsi que le rôle joué par l'organisme SORECOM qui agit comme consultant dans le présent travail de recherche.

Nous tenons à préciser la portée exacte que nous entendons donner au résultat de cet inventaire. Comme l'explique la lettre de présentation, cet inventaire doit servir à compléter des renseignements actuellement fragmentaires en vue de la constitution d'un document de travail qui sera mis à la disposition des groupes d'étude de la Fédération et des collèges qui le jugeront utile.

Par ailleurs, le rapport de cet inventaire ne fera pas écho comme tel à des situations locales; il s'attardera à des con-

CEGEP Fédération des CEGEP
1940 est, boulevard Henri-Bourassa, Montréal 360 (Québec) - Tél.: 381 8991

sidérations d'ensemble puisque nous avons prévu avec SORECOM tous les mécanismes pour assurer le plus complet anonymat.

Il est clair que le document de travail en question ne vise pas à "régler" des problèmes, à la place des intéressés. Il ne cherchera pas non plus à proposer un nouveau "guide pour l'administration d'un CEGEP". Nous ne visons pas à faire entériner par la Fédération des recommandations qui pourraient ressortir de cette étude.

Il ne s'agit donc pas de proposer aux équipes locales des services pédagogiques un modèle unique mais plutôt de compléter un travail de réflexion entrepris par les D.S.P. d'une part, et par différents groupes de travail (commissions, sous-commissions, comités) d'autre part. Le tout dans un but de service aux collèges.

C'est donc à la lumière de ces considérations que nous avons voulu vous informer de cette initiative en vous faisant parvenir copie du questionnaire.

Nous apprécierions grandement que vous puissiez écrire vos propres idées sur un certain nombre de questions qui sont soumises aux membres de votre personnel car il nous paraît nécessaire de connaître les vues du premier responsable de toute la vie collégiale afin de ne pas donner un écho trop limité des perceptions vécues dans les différents milieux.

Il est évident qu'un bon nombre de questions ne vous sont adressées qu'à titre d'information. Nous croyons cependant que les questions numérotées 27 à 30, 32 à 35, 37, 39 à 48, 50, 52, 54 et 55 vous paraîtront susceptibles de retenir votre réflexion.

Parce que notre seul objectif est de rendre service aux collèges, nous sommes confiants que vous ferez bon accueil à un questionnaire qui, sans doute, comme quantité d'autres, arrive à un moment mal choisi. Nous vous remercions à l'avance pour votre précieuse collaboration.

Peut-être jugerez-vous plus pratique de confier au directeur

des services pédagogiques le soin de faire parvenir les enveloppes aux destinataires.

Enfin, si pour des raisons imprévues il vous était impossible de donner suite à cette initiative, nous apprécierions en être avertis pour éviter de mettre en marche les mécanismes de récupération des questionnaires.

Veuillez agréer, M. le directeur général, l'expression de mes sentiments distingués.

Claude Fortier,
conseiller pédagogique.

CF/DF

notre réf.

Le 16 avril 1970

Mademoiselle,
Madame,
Monsieur,

Lors de leur session d'étude de juin dernier, les directeurs des services pédagogiques avaient consacré une journée à la réflexion sur l'administration pédagogique interne des CEGEP. Il s'agissait de définir les fonctions, la responsabilité et les modes de participation à l'enseignement des chefs de départements, des chefs de secteurs, des chefs de services, de l'adjoint au D.S.P. ainsi que du D.S.P.; il fallait, aussi, préciser le rôle et la responsabilité des comités et des commissions.

Devant l'impossibilité d'en arriver, aussi rapidement à un consensus sur chacun des postes, l'Assemblée demandait à la Fédération de poursuivre les recherches.

Afin de remettre un document de travail significatif, nous avons convenu, avec l'exécutif de la commission des D.S.P., de faire un inventaire de la situation vécue par les personnes impliquées, à différents titres, dans l'administration pédagogique des CEGEP. Nous avons inclus les chefs de départements non pour trancher le principe de leur "juridiction administrative" mais parce qu'ils constituent le lien essentiel avec la vie pédagogique quotidienne.

Le questionnaire n'a d'autre prétention que d'obtenir la perception que chacun a développée de ses fonctions actuelles et des lacunes qu'il a identifiées, ainsi que l'expression de ses attentes et de ses souhaits.

En conséquence, cet inventaire servira de première tranche à

CEGEP Fédération des CEGEP
1940 est, boulevard Henri-Bourassa, Montréal 360 (Québec) - Tél. 381-8891

un document de travail destiné à faciliter la réflexion de toutes les personnes impliquées dans l'administration pédagogique des CEGEP. Un certain nombre de collèges ont commencé à revoir les structures pédagogiques proposées lors de la mise sur pied des premiers CEGEP. L'expérience faite depuis trois ans devrait permettre d'évaluer les structures en place et de les confronter aux besoins de la pédagogie en évolution.

Le document de travail en question tentera de faire écho aux problèmes qui confrontent les cadres pédagogiques et les chefs de département. Il voudra également servir de guide d'action en apportant un éclairage partiel, bien sûr, mais utile dans une première étape.

Nous ne visons pas une publication officielle et large du rapport de cet inventaire. Nous cherchons plutôt à compléter des documents trop clairsemés; nous ambitionnons un document qui soit un instrument utile aux personnes du milieu. De plus, nous sommes bien conscients que nous n'avons pas à régler, dans un document de travail de cette nature, les problèmes qui relèvent des conventions collectives de travail.

Pour la construction du questionnaire et pour l'analyse des résultats, nous avons fait appel à SORECOM. Nous avons voulu, en recourant à un organisme privé, indépendant de tout lien avec qui que ce soit, assurer le traitement professionnel de ce questionnaire et garantir le plus complet anonymat.

Parce que notre seul objectif est de rendre service aux collèges, nous comptons sur la collaboration de chacun et nous vous remercions à l'avance de l'accueil que vous ferez à ce questionnaire qui, sans doute, comme les nombreux autres, arrive aussi à un moment mal choisi! Par la même occasion, nous nous excusons auprès de ceux qui auraient subi récemment le "supplice de la question" sur des thèmes analogues.

Enfin, une suggestion pressante: pour que le questionnaire n'embarrasse pas votre bureau, jetez-le à la poste aujourd'hui-même.

Claude Fortier,
conseiller pédagogique.

CF/DF

SORÉCOM

1027, rue Laurier ouest — Montréal 153, Qué.
Téléphone: 274-7688

Le 15 avril 1970

A qui de droit,

Vous trouverez ci-joint, copie d'une lettre dans laquelle Monsieur Claude Fortier de la Fédération des CEGEP vous fait part de la mise en marche d'une étude auprès du personnel des cadres pédagogiques des CEGEP de la Province. Cette étude vise à recueillir les opinions et les attentes de ce personnel concernant la réalité de l'administration pédagogique dans les CEGEP. L'auteur de cette même lettre y expose ses souhaits de collaboration avec les responsables de la recherche. A cet effet, nous aimerions insister sur l'importance que peut avoir votre collaboration. Eu égard aux objectifs mentionnés ci-haut, il est bien évident que seule votre collaboration permettra éventuellement de mieux connaître:

1° Les fonctions reliées à l'administration pédagogique

2° Les perceptions véhiculées par le personnel impliqué dans ces structures

3° Les attentes entretenues par ce même personnel

Il est sans doute opportun de mentionner ici, que cette étude se fait auprès du personnel des cadres pédagogiques de tous les CEGEP de la Province.

Nous aimerions par ailleurs, vous procurer de plus amples informations sur les points suivants:

1- Qui sera responsable de la recherche?

2- Quelle collaboration vous demandons-nous?

Question 1 :

Qui sera responsable de la recherche?

La Société de Recherches en Sciences du Comportement (SORECOM Inc.) a été mandatée pour ce faire. Cet organisme professionnel, spécialisé en recherche garantit la confidentialité de l'information recueillie auprès des répondants, en vertu des codes d'éthique qui régissent la profession de ses membres. Chaque personne interviewée dans le cadre de la présente recherche peut donc être assurée que tout ce qu'elle pourra dire restera secret.

Question 2 :

Quelle collaboration vous demandons-nous?

Vous trouverez ci-joint, un questionnaire portant d'une part, sur les caractéristiques de votre poste et de vos fonctions et d'autre part, sur vos opinions et vos attentes concernant l'administration pédagogique de votre collège. Nous vous demandons de le remplir immédiatement en tenant compte des instructions qui y sont données en page frontispice.

Aussitôt complété, auriez-vous l'obligeance de nous le retourner par le courrier en utilisant l'enveloppe de retour adressée à cet effet. Nous croyons que 10 jours est un délai raisonnable pour compléter cette opération.

Soyez assuré de l'importance et de l'intérêt avec lesquels nous considérons votre participation à cette étude; en retour, nous vous garantissons la plus stricte confidentialité des résultats.

Entre temps, si vous aviez besoin de plus amples informations, vous pouvez communiquer avec Monsieur Alain Olivier, à Montréal (514 - 274-7688 ou 514 - 381-5372).

Veuillez croire à notre plus vive reconnaissance pour l'attention que vous accorderez à cette étude et soyez assuré de notre entière disponibilité.

SORECOM Inc.

Alain Olivier, M.A.(Ps.)

pièces jointes

AO/fg

ANNEXE E

SORÉCOM

1027, rue Laurier ouest — Montréal 153, Qué.
Téléphone: 274-7688

nouvelle adresse:

110 Place Crémazie, suite 630
Montréal 351, Qué.
Téléphone: 381-5372

Récemment, nous vous faisions parvenir un questionnaire portant sur les opinions et les attentes du personnel cadre des CEGEP de la province. Dans une lettre accompagnant ce document, nous insistions sur l'importance que nous accordions à votre collaboration et nous précisions notre désir de procéder à l'analyse des données dans le plus bref délai possible. Cette opération étant déterminée par la rapidité du retour des réponses, nous profitons de la présente, pour vous demander d'avoir l'obligeance de nous retourner le questionnaire le plus tôt possible.

L'atteinte de nos objectifs dépend en grande partie de la représentativité des résultats de l'étude. Vous comprendrez alors qu'il est indispensable que tous et chacun collaborent, afin d'assurer à nos données une étendue conforme à la réalité de l'éventail des opinions et des attentes que l'on retrouve chez les administrateurs pédagogiques des CEGEP.

A ceux qui n'auraient pu renvoyer le document, nous réitérons notre demande de collaboration en vous rappelant que votre réponse personnelle est essentielle à la valeur de cette étude.

Dans l'attente de votre réponse, nous demeurons entièrement vôtre.

SORECOM Inc.

Alain Olivier, M.A. (ps.)

P.S. Nous nous excusons auprès de ceux qui auraient entre temps posté leur questionnaire et nous vous remercions de votre bienveillance.

notre réf.

R A P P E L

OBJET: QUESTIONNAIRE SUR LES STRUCTURES PEDAGOGIQUES

Madame,
Mademoiselle,
Monsieur,

La situation au service des postes, nous oblige à modifier la procédure prévue pour la récupération des questionnaires.

Vous recevez donc le dernier rappel et la dernière invitation à compléter le questionnaire que nous vous avons envoyé.

Nous avons reçu, jusqu'à maintenant, 50% des questionnaires expédiés et nous apprécierions grandement pouvoir tenir compte d'une meilleure représentation dans la compilation des résultats.

"S.V.P., REMETTRE A LA RECEPTIONNISTE OU A LA TELEPHONISTE DU COLLEGE, VOTRE QUESTIONNAIRE CACHETE, AU PLUS TARD, LE 3 JUIN."

La réceptionniste les fera parvenir en bloc, directement à SORECOM.

Merci de votre précieuse collaboration.

*
* *

CEGEP Federation des CEGEP
1940 est, boulevard Henri-Bourassa, Montréal 360 (Québec) - Tél. 381-8891

CONFIDENTIEL

Questionnaire au personnel des cadres
pédagogiques des CEGEP

Avril 1970

SORECOM Inc., 110 Boulevard Crémazie ouest, Suite 630

Bien lire les instructions suivantes avant de répondre au questionnaire.

Instructions

1- Bien lire chaque question qui s'applique à votre cas.

2- A chacune des questions qui s'applique à votre cas, encerclez le chiffre qui correspond à votre réponse.

Ex. 1
Homme (1)
Femme 2

Ex. 2
Marié(e) 1
Célibataire laïc(que) (2)
Célibataire religieux(se) 3
Autre 4

3- Il faut une réponse à toutes les questions s'appliquant à votre cas, même si celle-ci est négative.

Ex.

oui	non
1	(2)

4- Certaines questions ne s'appliquent pas à votre cas. Alors il faut bien lire le renvoi: passer à la question (P.Q.).

Ex. Si vous êtes célibataire religieux (Question 3), encerclez le chiffre 3 et passez à la question 5.

4- (suite)

Marié(e)	1	
Célibataire laïc(que)	2	(P.Q.5)
Célibataire religieux(se)	3	(P.Q.5)
Autre	4	

5- Ce questionnaire peut être complété en ½ heure environ. Il s'agit de vous mettre dans des conditions pour ne pas être dérangé(e).

6- Avant de nous retourner ce questionnaire, pourriez-vous vérifier si vous avez répondu à chacune des questions s'appliquant à votre cas (cf. #4).

7- Pour nous faire parvenir le questionnaire complété, utilisez l'enveloppe de retour que nous vous avons fournie.

A	P	C						
1	2	3	4	5	6	7	8	9

I- CARACTERISTIQUES SOCIO-ECONOMIQUES

A l'usage du bureau seulement

CARTE [1] 10

Q.1 Votre sexe 11

Homme	1
Femme	2

Q.2 Votre âge 12

Moins de 25 ans	1
de 25 à 34 ans	2
de 35 à 44 ans	3
de 45 à 54 ans	4
de 55 à 64 ans	5
65 ans et plus	6
P.R.	7

Q.3 Votre état civil 13

Marié(e)	1	
Célibataire laïc(que)	2	(P.Q.6)
Célibataire religieux(se)	3	(P.Q.6)
Autre	4	

SI VOUS ETES CELIBATAIRE, PASSER A LA QUESTION 6

Q.4 Combien avez-vous d'enfants qui demeurent à la maison? 14

Aucun	0	(P.Q.6)
Un	1	
Deux	2	
Trois	3	
Quatre et plus	4	

Q.5 Parmi vos enfants qui demeurent à la maison, en avez-vous:

		Oui	Non	
a)	qui ne fréquentent pas encore la maternelle ou l'école?	1	2	15
b)	qui sont à la maternelle ou à l'élémentaire?	1	2	16
c)	qui sont au secondaire?	1	2	17
d)	qui sont au niveau collégial?	1	2	18
e)	qui vont à l'université?	1	2	19
f)	qui fréquentent d'autres institutions d'enseignement?	1	2	20
	_____ préciser			
g)	qui sont au travail?	1	2	21
h)	qui ont l'âge de travailler ou d'étudier, mais ne travaillent pas ou ne sont pas aux études?	1	2	22

Q.6 Indiquez dans quelle région est située l'institution pour laquelle vous travaillez (ne pas indiquer l'institution, mais seulement la région). 23

Ahuntsic Bois de Boulogne Edouard-Montpetit Joliette Lionel-Groulx Maisonneuve Rosemont St-Hyacinthe St-Jean-sur-Richelieu St-Laurent Salaberry-de-Valleyfield Vieux Montréal Dawson	Région Métropolitaine de Montréal	1
François -Xavier -Garneau Lévis-Lauzon Limoilou Ste-Foy	Région Métropolitaine de Québec	2

Q.6 (Suite)

Chicoutimi
Jonquière
Gaspésie
La Pocatière
Rimouski
Rivière-du-Loup
Hull
Rouyn-Noranda
Shawinigan
Trois-Rivières
Sherbrooke
Thetford
Victoriaville

} Autres 3

Q.7 Avez-vous déjà enseigné? 24

Jamais 1 (P.Q.9)
Moins de 5 ans 2
Entre 5 et 10 ans 3
10 ans et plus 4

Q.8 Vos fonctions actuelles comprennent-elles une part d'enseignement? 25

Oui 1
Non 2

Q.9 Combien d'années d'études avez-vous complétées? 26

0 à 12 années 1
13 à 15 années 2
16 à 18 années 3
19 à 21 années 4
plus de 21 années 5

Q.10 Avez-vous déjà suivi des cours en administration? 27

Oui 1
Non 2

Q.11 Avez-vous déjà suivi des cours de pédagogie? 28

Oui 1
Non 2

Q.12 Votre dernier diplôme obtenu: _____ 29

Dans quelle spécialité: _____ 30-31

VOS FONCTIONS ACTUELLES

Q.13 Quel est le titre du poste principal que vous occupez présentement (tel que nommé dans votre CEGEP)? 32

Directeur des services pédagogiques	1
Adjoint au D.S.P.	2
Chef de secteur	3
Chef de département	4
Responsable de spécialité	5
Registraire	6
CAPI	7
Coordonnateur de l'Audio-Visuel	8
Directeur de la Bibliothèque	9
Coordonnateur de la recherche et à l'expérimentation	0
Autre : _____ (préciser)	Y

Q.14 Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel? 33-34 35-

Nombre d'années _____ de mois _____

Q.15 Quel est le poste de votre supérieur immédiat? 36

_____

Q.16 Définissez brièvement vos fonctions en indiquant les trois principales activités et les deux principaux champs de responsabilités qui y sont rattachés.

a) Activités principales

1° _____ 37

_____

_____

(Suite à la page 7)

Q.16 (Suite)

2° _____ 38

_____

_____

3° _____ 39

_____

_____

b) Principaux champs de responsabilité (ce dont vous êtes responsable)

1° _____ 40

_____

_____

2° _____ 41

_____

_____

Q.17 A chacun des item suivants, précisez:

A- Si dans l'exercice de vos fonctions principales, vous jouez un rôle à ce niveau.

B- Si selon vous, vous devriez exercer un rôle à ce niveau.

		A Joue		B Devrait Jouer		
		Oui	Non	Oui	Non	
1.	L'établissement des programmes individuels des étudiants (choix de cours)	1	2	1	2	42-43
2.	L'admission des étudiants	1	2	1	2	44-45
3.	Le renvoi des étudiants pour cause d'échecs scolaires	1	2	1	2	46-47
4.	La promotion des étudiants	1	2	1	2	48-49
5.	L'équivalence des cours	1	2	1	2	50-51
6.	L'exemption des cours	1	2	1	2	52-53
7.	Les abandons et changements de cours des étudiants	1	2	1	2	54-55
8.	La relance (follow up) des étudiants au plan pédagogique durant leur séjour dans le CEGEP	1	2	1	2	56-57
9.	L'information à l'intérieur du CEGEP	1	2	1	2	58-59
10.	L'information à l'extérieur du CEGEP	1	2	1	2	60-61
11.	L'élaboration du budget	1	2	1	2	62-63
12.	L'administration et le contrôle du budget	1	2	1	2	64-65
13.	Le contrôle de l'équipement	1	2	1	2	66-67
14.	L'achat de l'équipement (Audio-Visuel, Bibliothèque, etc.)	1	2	1	2	68-69
15.	Le contrôle des absences des professeurs	1	2	1	2	70-71
16.	Le contrôle du fonctionnement des départements	1	2	1	2	72-73

(Suite à la page 9)

Q.17 (Suite)

		A		B		
		Oui	Non	Oui	Non	
17.	La fabrication des horaires	1	2	1	2	74-75
18.	L'attribution des locaux	1	2	1	2	76-77
19.	La constitution des bulletins et des dossiers scolaires	1	2	1	2	78-79
20.	La "régie pédagogique" (réunions statutaires des cadres pédagogiques)	1	2	1	2	CARTE 2 10 11-12
21.	La commission pédagogique	1	2	1	2	13-14
22.	Les services aux étudiants inscrits à l'éducation permanente	1	2	1	2	15-16
23.	L'organisation des programmes (agencement des cours) par orientations et par spécialités	1	2	1	2	17-18
24.	Les méthodes pédagogiques	1	2	1	2	19-20
25.	Le contenu des cours	1	2	1	2	21-22
26.	L'évaluation des professeurs	1	2	1	2	23-24
27.	L'évaluation des chefs de département	1	2	1	2	25-26
28.	L'engagement des professeurs	1	2	1	2	27-28
29.	Le congédiement des professeurs	1	2	1	2	29-30
30.	Le contrôle de l'enseignement des professeurs	1	2	1	2	31-32
31.	L'engagement du personnel des cadres pédagogiques	1	2	1	2	33-34
32.	Le congédiement du personnel des cadres pédagogiques	1	2	1	2	35-36

Q.18 Jusqu'à maintenant, dans l'exercice de vos fonctions actuelles, vos activités ont-elles été celles: 37

surtout d'un administrateur 1
surtout d'un pédagogue 2
également de l'un et de l'autre 3
ni de l'un ni de l'autre 4
(ne sais pas) N.S.P. 5

Q.19 Selon vous, la fonction principale (réf:Q.13) que vous exercez actuellement devrait en être une: 38

surtout d'administrateur	1
surtout de pédagogue	2
autant de l'un que de l'autre	3
ni de l'un ni de l'autre	4
N.S.P.	5

Q.20 Dans l'exercice de vos fonctions actuelles, vous arrive-t-il de jouer un rôle:

	Oui	Non	
de législateur	1	2	39
de coordonnateur	1	2	40
de planificateur	1	2	41
d'animateur	1	2	42
d'agent de contrôle	1	2	43
de conseiller (consultant)	1	2	44
d'agent d'information	1	2	45
de porte-parole des professeurs	1	2	46
de porte-parole de l'administration	1	2	47
de technicien (administrateur)	1	2	48

Q.21 Parmi ces rôles, quel est celui que vous avez surtout exercé jusqu'à maintenant? 49

_____ 49

Donnez une brève définition de ce rôle: 50-51

_____

_____

_____

_____

_____

Q.22 Selon vous, compte tenu de la fonction que vous exercez présentement, devriez-vous jouer un rôle:

	Oui	Non	
de législateur	1	2	52
de coordonnateur	1	2	53
de planificateur	1	2	54
d'animateur	1	2	55
d'agent de contrôle	1	2	56
de conseiller (consultant)	1	2	57
d'agent d'information	1	2	58
de porte-parole des professeurs	1	2	59
de porte-parole de l'administration	1	2	60
de technicien (administrateur)	1	2	61

Q.23 Parmi ces rôles, quel devrait être votre rôle principal? 62

_____

Donnez une brève définition de ce rôle: 63-64

_____

_____

_____

_____

_____

Q.24 Dans votre collège, qui est responsable de la nomination aux fonctions que vous exercez présentement? 65

élections	1
Directeur général	2
Directeur des services pédagogiques	3
Commission pédagogique	4
C.A. (conseil d'administration)	5
Autre: _____ (préciser)	6
N.S.P.	7

Q.25 Au moment de votre engagement, par qui ou par quoi, avez-vous été informé de vos fonctions? 66

Aucune initiation	1
C.A.	2
D.G.	3
D.S.P.	4
Adjoint au D.S.P.	5
Secrétaire général	6
Documentation du collège définissant le poste	7
Autre: _____ (préciser)	8

Q.26 Enumérez par ordre d'importance (en terme de temps requis), les comités, (conseils, groupes de travail) auxquels vous participez et qui sont en relation avec votre travail au collège.

Comités, (conseils ou gr. de travail)	Fonction dans ces comités, (conseils ou gr. de travail)	
_____	_____	67-68
_____	_____	69-70
_____	_____	71-72
_____	_____	73-74
_____	_____	75-76

Je ne participe à aucun comité ☐ 77

L'ADMINISTRATION PEDAGOGIQUE DE VOTRE COLLEGE

Dans tout système administratif, il peut y avoir des difficultés qui réduisent l'efficacité de cette administration.

Q.27 Précisez si oui ou non, selon vous, il existe au sein de l'administration pédagogique de votre collège des difficultés reliées:

	Oui	Non	N.S.P.	
a) à l'absence et/ou à la mauvaise définition des fonctions	1	2	3	78
b) à la mauvaise répartition des tâches	1	2	3	79
			CARTE 3	10
c) au manque de personnel engagé à plein temps dans l'administration pédagogique	1	2	3	11
d) aux difficultés de communications horizontales (d'un service à un autre au même palier de l'organigramme)	1	2	3	12
e) aux difficultés de communications verticales (d'un palier de l'organigramme vers un palier supérieur ou inférieur)	1	2	3	13
f) à une mauvaise circulation de l'information (filtrage, contrôle ou blocage de l'information)	1	2	3	14
g) à la surcharge de certaines fonctions	1	2	3	15
h) à l'incompétence de certains cadres	1	2	3	16
i) au manque de travail d'équipe	1	2	3	17
j) à l'absence ou à un mauvais partage des responsabilités	1	2	3	18
k) à la lenteur des prises de décisions	1	2	3	19

Q.28 Nommez s'il y en a, d'autres sources de difficultés qui selon vous, réduisent l'efficacité de l'administration pédagogique de votre collège (MAXIMUM TROIS).

1° _____ 20

2° _____ 21

3° _____ 22

Nous avons parlé de difficultés générales, parlons maintenant de difficultés reliées aux différents postes que l'on retrouve dans l'administration pédagogique des collèges.

Q.29 Voici des exemples de causes de difficultés possibles au niveau de chacun des différents postes que l'on retrouve habituellement dans un CEGEP:

Exemples de causes de difficultés

1- Surcharge du poste
2- Attitude autoritaire du titulaire
3- Isolement de la personne (travaille seule)
4- Incompétence de la personne en place
5- Manque de pouvoir de décision réel relié au poste
6- Absence du poste dans le collège
7- Incapacité de délégation de pouvoir de la part du titulaire

Pour chacun des postes que vous trouverez ci-dessous, nous vous demandons de préciser:

a) Si selon vous, il existe oui ou non des difficultés au niveau de ce poste dans votre collège

b) et SI OUI, qu'elle est la principale cause de ces difficultés (vous pouvez indiquer une cause de la liste ci-dessus ou indiquer une autre cause de difficultés)

EXEMPLE

		A		B
		Existe-t-il des difficultés		Causes des difficultés
	Postes	Oui	Non	
1°	Adjoints aux D.S.P.	(1)	2	Surcharge du poste
2°	Chefs de département	1	(2)	Nil

(Suite à la page 15)

Q.29 (Suite)

Postes	A: Existe-t-il des difficultés — Oui	A: Non	B: Causes des difficultés (1 seule par poste)	
1. D.S.P.	1	2	_____	23-24-25
2. Adjoints au D.S.P.	1	2	_____	26-27-28
3. Chefs de secteurs	1	2	_____	29-30-31
4. Chefs de département	1	2	_____	32-33-34
5. Responsable de spécialité	1	2	_____	35-36-37
6. CAPI	1	2	_____	38-39-40
7. Coordonnateur de l'éducation permanente	1	2	_____	41-42-43
8. Registraire/chef de secrétariat	1	2	_____	44-45-46
9. Coordonnateur de l'Audio-Visuel	1	2	_____	47-48-49
10. Coordonnateur de la recherche et de l'expérimentation	1	2	_____	50-51-52
11. Directeur ou responsable de la Bibliothèque	1	2	_____	53-54-55

Q.30 Parmi les sources de difficultés générales ou spécifiques à un poste que vous avez indiquées (Q. 27, 28, 29), quelles sont, selon vous, les trois principales? (préciser s'il s'agit d'une difficulté générale ou spécifique à un poste).

1° _____ 56

2° _____ 57

3° _____ 58

Q.31 Est-ce qu'il y a dans votre collège, une commission pédagogique? 59

Oui 1
Non 2
N.S.P. 3 (P.Q.35)

Q.32 Quelle fonction principale reconnaissez-vous à la Commission pédagogique? 60

a) animation pédagogique auprès des départements 1

b) légiférer sur les politiques pédagogiques générales à soumettre au C.A. 2

c) consultant pédagogique auprès du D.S.P. 3

d) contrôle de l'enseignement 4

e) organe de participation des professeurs aux prises de décision 5

f) Autre: _____ 6
préciser

g) Ne sais pas 7

Q.33 Selon vous, existe-t-il des difficultés au niveau de la commission pédagogique de votre collège? 61

Oui 1
Non 2 > (P.Q.35)
N.S.P. 3

Q.34 SI OUI, quelle est la principale cause de ces difficultés? 62

a) la composition de la Commission 1

b) le fonctionnement interne de la Commission 2

c) ses pouvoirs trop étendus 3

d) ses pouvoirs trop restreints 4

e) autres: _____ 5
préciser

Q.35 Pour chacun des postes suivants, précisez:

a) Si selon vous, ils sont clairement définis

b) Si selon vous, ils sont bien situés dans l'organigramme des services pédagogiques

		A		B		
		clairement défini		Bien situé		
		Oui	Non	Oui	Non	
1.	D.S.P.	1	2	1	2	63-64
2.	Adjoints au D.S.P.	1	2	1	2	65-66
3.	Chefs de secteurs	1	2	1	2	67-68
4.	Chefs de département	1	2	1	2	69-70
5.	Responsable de spécialité	1	2	1	2	71-72
6.	CAPI	1	2	1	2	73-74
7.	Coordonnateur de l'éducation permanente	1	2	1	2	75-76
8.	Registraire/chef de secrétariat	1	2	1	2	77-78
						CARTE 4 10
9.	Coordonnateur de l'Audio-Visuel	1	2	1	2	11-12
10.	Coordonnateur de la recherche et de l'expérimentation	1	2	1	2	13-14
11.	Directeur ou responsable de la Bibliothèque	1	2	1	2	15-16

Q.36 Dessinez l'organigramme actuel de l'administration pédagogique de votre collège en situant les différents postes et en traçant les lignes d'autorités et de responsabilités. 17-18-19

Q.37 Dessinez un organigramme de l'administration pédagogique, qui, selon vous, serait idéal pour répondre aux besoins de la communauté de votre collège (comme ci-dessus: situez les différents postes et tracez les lignes d'autorités et de responsabilités). 20-21-22

Selon moi, l'organigramme actuel est idéal ☐

Q.38 Quelle est la principale source d'insatisfaction que vous rencontrez dans l'exercice de vos fonctions actuelles? 23

a) surcharge du poste	1
b) trop de responsabilités divergentes	2
c) manque de pouvoir de décision	3
d) trop de tâches administratives au détriment de tâches pédagogiques	4
e) manque de travail d'équipe	5
f) incompréhension de mon rôle de la part des professeurs	6
g) incompréhension de mon rôle de la part des étudiants	7
h) incompréhension de la part de mes collègues (cadres du même palier de l'organigramme)	8
i) incompréhension de mon rôle de la part de mes supérieurs	9
j) autres: _____ préciser	X
k) je suis parfaitement satisfait	Y

LA COMMUNICATION DANS LE CEGEP

Q.39 Pour chacun des individus, organismes et services suivants, précisez:

	A- Si votre travail vous amène à les rencontrer		B- La fréquence habituelle de ces rencontres						
	Oui	Non	Quotidienne	Hebdomadaire	Mensuelle	Semestrielle	Annuelle	Moins d'une fois par année	
1. Les étudiants	1	2	1	2	3	4	5	6	24-25
2. Les professeurs	1	2	1	2	3	4	5	6	26-27
3. Chefs de département + spécialité	1	2	1	2	3	4	5	6	28-29
4. Le DSP	1	2	1	2	3	4	5	6	30-31
5. Le coordonnateur de l'édu. perm.	1	2	1	2	3	4	5	6	32-33

(Suite à la page 20)

Q.39 (Suite)

	A- Si votre travail vous amène à les rencontrer		B- La fréquence habituelle de ces rencontres						
	Oui	Non	Quotidienne	Hebdomadaire	Mensuelle	Semestrielle	Annuelle	Moins d'une fois par année	
6. Chefs de secteurs et/ou adjoints	1	2	1	2	3	4	5	6	34-35
7. CAPI	1	2	1	2	3	4	5	6	36-37
8. Le Directeur général	1	2	1	2	3	4	5	6	38-39
9. Le registraire	1	2	1	2	3	4	5	6	40-41
10. Directeur de la bibliothèque	1	2	1	2	3	4	5	6	42-43
11. Service d'orientation + psychologie	1	2	1	2	3	4	5	6	44-45
12. Le service de l'audio-visuel	1	2	1	2	3	4	5	6	46-47
13. Les régionales	1	2	1	2	3	4	5	6	48-49
14. Les universités	1	2	1	2	3	4	5	6	50-51
15. Le monde du travail	1	2	1	2	3	4	5	6	52-53
16. La DIGEC	1	2	1	2	3	4	5	6	54-55

Q.40 Selon vous, pour répondre aux besoins de votre fonction, les contacts que vous avez avec les différents individus, organismes et services suivants sont-ils trop fréquents, suffisamment fréquents ou trop peu fréquents?

	Trop fréquents	Suffisamment fréquents	Trop peu fréquents	N.S.P.	
1. Les étudiants	1	2	3	4	56
2. Les professeurs	1	2	3	4	57
3. Chefs de département + spécialité	1	2	3	4	58
4. Le DSP	1	2	3	4	59
5. Coord. éduc. permanente	1	2	3	4	60
6. Les chefs de secteurs	1	2	3	4	61
7. CAPI	1	2	3	4	62
8. Le Directeur général	1	2	3	4	63

(Suite à la page 21)

Q.40 (Suite)	Trop fréquents	Suffisamment fréquents	Trop peu fréquents	N.S.P.	
9. Le registraire	1	2	3	4	64
10. Le responsable de la bibliothèque	1	2	3	4	65
11. Le service d'orientation + psychologie	1	2	3	4	66
12. Le service audio-visuel	1	2	3	4	67
13. Les régionales	1	2	3	4	68
14. Les universités	1	2	3	4	69
15. Le monde du travail	1	2	3	4	70
16. La DIGEC	1	2	3	4	71

Q.41 A- Selon vous, peut-on parler dans votre collège entre les <u>étudiants</u> et les <u>administrateurs</u> pédagogiques: 72

de collaboration 1 (P.Q.42)
de conflit 2
de climat d'indifférence 3 (P.Q.42)
N.S.P. 4

B- <u>Si</u> les relations <u>étudiants-administrateurs pédagogiques</u> sont vécues sur le mode conflictuel, quelle cause vous semble prédominante (UN SEUL CHOIX). 73

- L'attitude paternaliste de l'administration pédagogique 1
- Le manque de disponibilité de l'administration pédagogique 2
- L'incompatibilité des objectifs des deux groupes 3
- L'incompatibilité des intérêts des deux groupes 4
- "Préjugés négatifs" des étudiants vis à vis l'administration pédagogique 5
- Autre: _____ 6

_____
préciser

N.S.P. 7

Q.42 A- Selon vous, peut-on parler dans votre collège entre les professeurs et les administrateurs pédagogiques: 74

de collaboration	1
de conflit	2
de climat d'indifférence	3
N.S.P.	4

B- Si les relations professeurs-administrateurs pédagogiques sont vécues sur le mode conflictuel, quelle cause vous semble prédominante (UN SEUL CHOIX) 75

- Le manque de disponibilité des administrateurs pédagogiques 1
- L'attitude d'autorité de l'administration pédagogique 2
- Le paternalisme de l'administration pédagogique 3
- L'incompatibilité des objectifs des deux groupes 4
- L'incompatibilité des intérêts des deux groupes 5
- L'attitude négative des professeurs 6
- La convention collective 7
- Les "Préjugés négatifs" des professeurs à l'endroit de l'administration pédagogique 8
- Autre: _____ 9

_____

préciser

N.S.P. X

Q.43 Considérez-vous la communication au niveau de l'échange d'information:

	Satisfaisante			Insatisfaisante			P.R.	
	très	assez	un peu	un peu	assez	très		
a) au sein de l'administration pédagogique de votre collège comme:	1	2	3	4	5	6	7	76
b) entre l'administration pédagogique et les professeurs comme:	1	2	3	4	5	6	7	77
c) entre l'administration pédagogique et les services aux étudiants comme:	1	2	3	4	5	6	7	78
d) entre l'administration pédagogique et les départements comme:	1	2	3	4	5	6	7	79
e) entre l'administration pédagogique et les autres services administratifs (contrôleurs, équipement, secrétaire général) comme:	1	2	3	4	5	6	CARTE 5	10
	1	2	3	4	5	6	7	11
f) entre l'administration pédagogique et les étudiants comme:	1	2	3	4	5	6	7	12

Q.44 Pour les besoins de votre travail, recevez-vous trop, assez ou pas assez d'informations? 13

trop d'informations 1
assez d'informations 2
pas assez d'informations 3
N.S.P. 4

Q.45 Recevez-vous surtout de l'information pertinente à votre travail, autant d'information pertinente que non pertinente à votre travail ou surtout de l'information non pertinente à votre travail? 14

Surtout de l'information pertinente 1
Autant d'information pertinente que non pertinente 2
Surtout de l'information non pertinente 3
N.S.P. 4

LE POUVOIR EN PEDAGOGIE

Q.46 Compte tenu de la nature du CEGEP, le pouvoir de décision finale en pédagogie doit-il se situer selon vous, au niveau: (UN SEUL CHOIX) 15

du C.A.	1
du D.G.	2
du D.S.P.	3
de la Commission pédagogique	4
des départements	5
de la classe	6
ailleurs: _____ (préciser)	7
N.S.P.	8

Q.47 Qui, actuellement possède le pouvoir de décision finale en pédagogie dans votre collège? 16

le C.A.	1
le D.G.	2
le D.S.P.	3
la commission pédagogique	4
les départements	5
la classe	6
Autre: _____ (préciser)	7
N.S.P.	8

Q.48 Etes-vous en faveur d'une décentralisation du pouvoir (partage des responsabilités et du pouvoir de décision réel)au sein de l'administration pédagogique? 17

Oui	1
Non	2
N.S.P.	3

Q.49 Selon vous, les autorités de votre collège sont-elles en faveur d'une décentralisation du pouvoir (partage des responsabilités et du pouvoir de décision réel) au sein de l'administration pédagogique? 18

Oui	1
Non	2
N.S.P.	3

Q.50 Existe-t-il dans votre collège, une décentralisation réelle du pouvoir au sein de l'administration pédagogique? 19

Oui 1
Non 2
N.S.P. 3 > (P.Q.51)

SI OUI - Pourquoi, selon vous, cette décentralisation existe-elle? 20

a) pour décharger le D.S.P. 1

b) pour promouvoir la participation de tous 2

c) pour respecter le principe selon lequel les décisions affectant une personne doivent être prises par cette personne elle-même 3

d) pour créer un climat agréable et éviter les confrontations 4

e) par refus de prendre ses responsabilités 5

f) autres raisons: _____ 6
préciser

Q.51 Est-ce que, selon vous, votre pouvoir de décision réel dans le domaine pédagogique tient suffisamment compte des responsabilités que vous confèrent vos fonctions? 21

Oui 1
Non 2
N.S.P. 3

Q.52 Selon vous, est-il possible ou impossible de créer dans le climat social actuel, une communauté éducative (étudiant - professeurs - administrateurs) qui établit en commun les objectifs majeurs de l'institution? 22

Possible			Impossible		
Très	Assez	Un peu	Un peu	Assez	Très
1	2	3	4	5	6

Q.53 Est-ce qu'il arrive à votre supérieur immédiat de contrôler votre travail? 23

Oui 1
Non 2 > (P.Q.54)
N.S.P. 3

SI OUI a) Ce contrôle est-il: 24

quotidien 1
hebdomadaire 2
mensuel 3
semestriel 4
annuel 5

Autre: _____ 6
préciser

b) Ce contrôle est-il: 25

trop fréquent 1
assez fréquent 2
pas assez fréquent 3

c) Par quel mécanisme s'exerce ce contrôle? 26

des rencontres personnelles 1
des rapports écrits 2
des rencontres de groupes 3

Autre: _____ 4
préciser

Q.54 **Pour chacun des item suivants, encerclez le chiffre qui correspond à votre réponse en référant à l'échelle suivante:**

Favorable			Défavorable		
Très	Assez	Un peu	Un peu	Assez	Très
1	2	3	4	5	6

Etes-vous très favorable, assez favorable, un peu favorable, un peu défavorable, assez défavorable ou très défavorable à:

a) L'intégration du service de l'éducation permanente au niveau du D.G.	1 2 3 4 5 6	27
b) L'intégration du service de l'éducation permanente à tous les échelons de l'organisation pédagogique (professeurs, départements, secteurs, services pédagogiques)	1 2 3 4 5 6	28
c) L'unification administrative des services pédagogiques et des services aux étudiants	1 2 3 4 5 6	29
d) La création d'une structure administrative parallèle pour l'enseignement professionnel	1 2 3 4 5 6	30
e) L'encadrement des étudiants selon la formule des modules (i.e. regroupement professeurs-étudiants par programme d'études)	1 2 3 4 5 6	31
f) La constitution des "états généraux" du collège (étudiants, professeurs, administrateurs) pour établir en commun les objectifs majeurs de l'institution.	1 2 3 4 5 6	32
g) L'unification des services d'orientation et de psychologie et des services d'API	1 2 3 4 5 6	33
h) La séparation administrative des services pédagogiques (Registraire, API, Bibliothèque, Audio-Visuel, etc.) et des services d'enseignement (secteurs - départements, etc)	1 2 3 4 5 6	34

Q-35 Commentaires, s'il y a lieu, sur l'administration pédagogique de votre collège (structures, fonctionnement, communication de l'information)

35-36-37

Structures _____

38-39-40

Fonctionnement _____

41-42-43

Communication de l'information _____

MERCI DE VOTRE COLLABORATION !

LISTE DES TABLEAUX ET LEUR CORRESPONDANCE AU QUESTIONNAIRE

Tableau		Page	Numéro de la question
1 - Nombre de questionnaires expédiés, retournés et taux de réponse par poste		13	
2 - Taux de réponse par CEGEP		14	
I	Distributions pourcentuelles des enseignants (Groupe A) et des non-enseignants (Groupe B) selon les variables socio-économiques	23	1 à 12
II	Distributions pourcentuelles des groupes A et B, selon le poste principal	42	13
III	Distributions pourcentuelles des groupes A et B, selon l'expérience dans le poste	43	14
VI	Distributions pourcentuelles des groupes A et B, selon le poste du supérieur immédiat	44	15
V	Distributions pourcentuelles des groupes A et B, selon les activités principales	45	16a)
VI	Distributions pourcentuelles des groupes A et B, selon les champs de responsabilité	46	16b)
VII	Pourcentages des répondants qui dans les groupes A et B ont mentionné jouer ou devoir jouer les rôles suivants dans l'exercice de leurs fonctions	47	17
VIII	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon les fonctions exercées et selon la fonction principale qui devrait être exercée	48	18 - 19
IX	Pourcentage des groupes A et B selon les rôles qui jouent et/ou qui devraient jouer dans l'exercice des fonctions et distributions pourcentuelles selon le rôle principal exercé et/ou le rôle principal qui devrait être exercé	49	20 à 23

Tableau		Page	Numéro de la question
X	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la personne responsable des nominations aux différents postes	50	24
XI	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la personne responsable de l'initiation aux différents postes	51	25
XII	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon le nombre de comités auxquels ils participent	52	26
XIII	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon le nombre de fonctions exercées dans les comités	53	26
XIV	Pourcentages des groupes A et B exprimant les difficultés générales au sein de l'administration pédagogique du collège	68	27
XV	Distributions pourcentuelles de fréquence par groupe A ou B selon les "autres difficultés" relevées	69	28
XVI	Pourcentages des groupes A et B selon l'existence de difficultés reliées aux différents postes au sein de l'administration du collège	70	29a)
XVII	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la cause des principales difficultés reliées aux différents postes au sein de l'administration pédagogique du collège	71	29b)
XVIII	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la principale difficulté, tant générale que spécifique, reliée aux différents postes au sein de l'administration pédagogique du collège	72	30
XIX	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la fonction principale reconnue à la commission pédagogique du collège	73	32
XX	Distributions pourcentuelles des groupes A et B reliant l'existence de difficultés à la commission pédagogique du collège	74	33

Tableau		Page	Numéro de la question
XXI	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la cause principale des difficultés reliées à la commission pédagogique du collège	75	34
XXII	Pourcentages des groupes A et B évaluant de façon positive la définition et la situation dans l'organigramme des différents postes	76	35
XXIII	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la satisfaction face à l'organigramme actuel des services pédagogiques du collège	77	36 - 37
XXIV	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la source principale d'insatisfaction dans l'exercice des fonctions	78	38
XXV	a) Pourcentages des groupes A et B indiquant l'existence de rencontres avec les personnes, organismes et services reliées à l'administration pédagogique b) Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon l'évaluation faite en regard de la fréquence de ces rencontres	87	39 - 40
XXVI	Distributions pourcentuelles des groupes A et B a) selon le climat perçu entre les étudiant et les administrateurs pédagogiques b) selon la cause prédominante du climat de conflit	88	41
XXVII	Distributions pourcentuelles des groupes A et B a) selon le climat perçu entre les professeurs et les administrateurs pédagogiques b) selon la cause prédominante du climat de conflit	89	42
XXVIII	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon le degré de satisfaction en regard de la communication au niveau de l'échange d'information	90	43

Tableau		Page	Numéro de la question
XXIX	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la quantité de l'information reçue en regard des besoins de travail	91	44
XXX	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la qualité de l'information reçue en regard des besoins du travail	92	45
XXXI	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon la personne (ou le groupe) qui exerce le pouvoir de décision finale en pédagogie a) de droit b) de fait	111	46 - 47
XXXII	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon l'accord donné à la décentralisation du pouvoir au sein de l'administration pédagogique	112	48
XXXIII	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon l'accord perçu chez les autorités du collège en regard de la décentralisation du pouvoir au sein de l'administration pédagogique	113	49
XXXIV	Distributions pourcentuelles des groupes A et B a) selon l'existence de fait d'une décentralisation du pouvoir au sein de l'administration pédagogique b) selon les raisons d'une décentralisation de fait	114	50
XXXV	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon le caractère adéquat du pouvoir de décision réel en regard des responsabilités conférées par les fonctions	115	51
XXXVI	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon le degré de possibilité de créer une communauté éducative (Etudiants-professeurs-administrateurs) qui établit en commun les objectifs majeurs de l'institution	116	52
XXXVII	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon a) le fait du contrôle du travail par le supérieur immédiat b) la fréquence de ce contrôle c) l'évaluation de cette fréquence d) les mécanismes par lesquels s'exerce ce contrôle	117	53

Tableau		Page	Numéro de la question
XXXVIII	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon l'accord déclaré avec certains changements possibles	118	54
XXXVIIIa	Quelques changements et les souhaits des répondants à leur égard	119	54
XXXIX	Distributions pourcentuelles des groupes A et B selon les commentaires a) sur les structures, b) sur le fonctionnement c) sur la communication	120	55